

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ**

**ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑ**

**ΜΙΑ ΚΡΙΤΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ  
ΤΗΣ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗΣ ΣΤΗ ΛΙΜΕΝΙΚΗ  
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ  
ΕΥΡΩΠΗΣ**

Γραμματικόπουλος Σταύρος

Διπλωματική Εργασία  
που υποβλήθηκε στο Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών  
του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των  
απαιτήσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού  
Διπλώματος Ειδίκευσης στη Ναυτιλία

Πειραιάς

Νοέμβριος 2013

**ΔΗΛΩΣΗ ΑΥΘΕΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ /  
ΖΗΤΗΜΑΤΑ COPYRIGHT**

«Το άτομο το οποίο εκπονεί τη Διπλωματική Εργασία φέρει ολόκληρη την ευθύνη προσδιορισμού της δίκαιης χρήσης του υλικού, η οποία ορίζεται στη βάση των εξής παραγόντων: του σκοπού και χαρακτήρα της χρήσης (εμπορικός, μη κερδοσκοπικός ή εκπαιδευτικός), της φύσης του υλικού, που χρησιμοποιεί (τμήμα του κειμένου, πίνακες, σχήματα, εικόνες ή χάρτες), του ποσοστού και της σημαντικότητας του τμήματος, που χρησιμοποιεί σε σχέση με το όλο κείμενο υπό copyright, και των πιθανών συνεπειών της χρήσης αυτής στην αγορά ή στη γενικότερη αξία του υπό copyright κειμένου».

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

**ΣΕΛΙΔΑ ΤΡΙΜΕΛΟΥΣ  
ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ**

« Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εγκρίθηκε ομόφωνα από την Τριμελή Εξεταστική Επιτροπή που ορίστηκε από τη ΓΣΕΣ του Τμήματος Ναυτιλιακών Σπουδών Πανεπιστημίου Πειραιώς σύμφωνα με τον Κανονισμό Λειτουργίας του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Ναυτιλία.

Τα μέλη της Επιτροπής ήταν:

- Παρδάλη Αγγελική (Επιβλέπουσα)
- Χλωμούδης Κωνσταντίνος
- Θεοδωρόπουλος Σωτήριος

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς δεν υποδηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.»

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερος την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κ. Παρδάλη Αγγελική, για την αμέριστη και απρόσκοπτη βοήθεια και καθοδήγησή της, χωρίς την οποία η παρούσα Διπλωματική Εργασία δεν θα είχε ολοκληρωθεί. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους διδάσκοντες του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Ναυτιλία, καθέναν στο κομμάτι που του αναλογεί, για τις πολύτιμες γνώσεις που μου μεταλαμπάδευσαν στα διάφορα θέματα της ναυτιλίας, καθώς προερχόμενος από προπτυχιακές σπουδές όχι και τόσο άμεσα συνδεδεμένες με τη ναυτιλία, λίγες ήταν οι γνώσεις μου πάνω στον τομέα αυτό. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου για τη στήριξη που μου δείχνουν όλα αυτά τα χρόνια σε όλους τους τομείς, ευελπιστώντας ότι δεν θα τους απογοητεύσω.

*Αφιερώνω την παρούσα Διπλωματική Εργασία*

*στον πατέρα μου Γιάννη*

*&*

*στη μητέρα μου Μαριάννα*

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία καταπιάνεται αρχικά με το θέμα των ιδιωτικοποιήσεων υπό την ευρύτερη έννοια στη Λιμενική Βιομηχανία, διακρίνοντας τα λιμάνια στη βάση των ακολουθούμενων ιδιωτικοποιήσεων. Στη συνέχεια, προχωρά ειδικότερα και εκτενέστερα στο ζήτημα των παραχωρήσεων, μιας μορφής δηλαδή ιδιωτικοποίησης, ενώ στο τέλος παρατίθενται το τι προβλέπει το Ευρωπαϊκό Δίκαιο για τις συμβάσεις παραχώρησης, καθώς και παραδείγματα ευρωπαϊκής λιμενικής διαχείρισης, μέσα από τα οποία αναδεικνύεται η ευρεία εφαρμογή αυτής της μορφής ιδιωτικοποίησης.

Η μέθοδος που ακολουθείται είναι αυτή της φαινομενολογίας, αφού η έρευνα στο θέμα της εργασίας είναι σύνθετη και σε πολλές περιπτώσεις μοναδική. Επιπλέον, αφού συγκεντρώθηκαν όλα τα απαραίτητα στοιχεία, ακολουθήθηκε η αναζήτηση μιας θεωρίας σχετικά με τις παραχωρήσεις στη Λιμενική Βιομηχανία και την εφαρμογή τους στο χώρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Καταλήγει επομένως η Διπλωματική Εργασία στο συμπέρασμα ότι η συνεργασία δημοσίου-ιδιωτικού τομέα στο πλαίσιο της Λιμενικής Βιομηχανίας (και στην προκειμένη περίπτωση μέσω των συμβάσεων παραχώρησης) είναι πολύ περισσότερο αποτελεσματική και προσοδοφόρα, όχι μόνο για τους συνεργαζόμενους φορείς, αλλά και για την ίδια την κοινωνία, σε σχέση με τη μεμονωμένη εμπλοκή Ιδιώτη Επενδυτή ή δημοσίου τύπου Λιμενικής Αρχής.

### ΛΕΞΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ

Ιδιωτικοποιήσεις

Κατηγορίες λιμένων

Συμβάσεις παραχώρησης

Ευρωπαϊκή Ένωση και παραχωρήσεις

## SUMMARY

The present Thesis initially deals with the issue of privatisations in general under the Port Industry, making a distinction of the ports on the basis of the implemented privatisations. Afterwards, it goes on more specifically and with more details at the issue of concessions, namely one of the forms of privatisation, while in the end there are included what the European Union Law provides for the concession contracts and examples of european port management, which indicate the extent of implementation of this type of privatization.

The method which was followed is that of the phenomenology, because the research into the issue of the Thesis is composite and in many cases unique. Moreover, when all the necessary data was collected, the research into a theory of concessions under the Port Industry and their implementation in the European Union followed.

The Thesis therefore ends up with the conclusion that the cooperation between the public and the private sector under the Port Industry (and in this case under the concession contracts) is much more effective and profitable, not only for the associated partners, but also for the society, compared with the individual involvement of a Private Investor or a public Port Authority.

### KEYWORDS

Privatisations

Ports Categories

Concession Contracts

European Union and concessions

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....1

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

**ΙΔΙΩΤΙΚΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΛΙΜΑΝΙΑ**

1.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΠΟΙΗΣΗ.....6  
1.2. ΜΟΝΤΕΛΑ ΙΔΙΩΤΙΚΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΛΙΜΕΝΩΝ.....8  
1.3. ΧΡΕΙΑΖΟΝΤΑΙ ΟΙ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΛΙΜΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ;  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΩΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟΠΟΙΗΣΕΩΝ.....11

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

**ΙΔΙΩΤΙΚΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΛΙΜΑΝΙΩΝ**

2.1. ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΛΙΜΑΝΙΩΝ  
ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ.....15  
1. Δημόσια Λιμάνια.....15  
2. Ιδιωτικά Λιμάνια.....16  
3. Μικτά Λιμάνια.....16  
2.2. ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΛΙΜΕΝΩΝ  
ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΤΟΥΣ ΜΟΡΦΗ.....17  
1. Λιμάνια Landlord.....17  
2. Λιμάνια Tools.....18  
3. Δημόσια Λιμάνια.....18  
4. Ιδιωτικά Λιμάνια.....19



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΛΙΜΑΝΙΑ

<u>3.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗ (CONCESSION AGREEMENT)</u> .....	20
<u>3.2. ΜΟΡΦΕΣ ΤΩΝ ΣΥΜΦΩΝΙΩΝ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗΣ</u> .....	21
<u>3.3. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΕΩΝ</u> .....	23
<u>3.4. ΟΙ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ ΣΤΙΣ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΕΙΣ</u> .....	27
<u>3.5. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΑΝΑΔΟΧΟΥ</u> .....	30
<u>3.6. ΣΤΟΧΟΙ ΤΩΝ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΕΩΝ</u> .....	32
<u>3.7. ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΗ</u> <u>ΕΚΒΑΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΕΩΝ</u> .....	35
<u>3.8. ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΤΩΝ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΕΩΝ</u> .....	38

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΟΙ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΕΙΣ ΣΤΑ ΛΙΜΑΝΙΑ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ

<u>4.1. ΟΙ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗΣ ΣΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΔΙΚΑΙΟ</u> .....	45
<u>4.2. ΟΙ ΠΗΓΕΣ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ</u> <u>ΓΙΑ ΤΙΣ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗΣ</u> .....	45
<u>4.3. ΟΙ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ</u> .....	49
<u>4.4. Η ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΑ ΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ</u> .....	51
<u>Βέλγιο</u> .....	52
<u>Βουλγαρία</u> .....	53
<u>Γαλλία</u> .....	55
<u>Γερμανία</u> .....	57
<u>Δανία</u> .....	59
<u>Ελλάδα</u> .....	60
<u>Ηνωμένο Βασίλειο</u> .....	62
<u>Ιρλανδία</u> .....	63

<b>Ισπανία</b> .....	65
<b>Ιταλία</b> .....	66
<b>Κύπρος</b> .....	68
<b>Μάλτα</b> .....	69
<b>Νορβηγία</b> .....	71
<b>Ολλανδία</b> .....	72
<b>Πολωνία</b> .....	74
<b>Πορτογαλία</b> .....	75
<b>Ρουμανία</b> .....	77
<b>Σουηδία</b> .....	78
<b>Φιλανδία</b> .....	80
<b>Γενικά για την Ευρωπαϊκή Λιμενική Διακυβέρνηση</b> .....	86
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b> .....	90

## ΠΙΝΑΚΕΣ

<b>Πίνακας 1.1.</b> Μορφές ιδιωτικοποίησης των λιμένων.....	9
<b>Πίνακας 3.1.</b> Η διαδικασία παραχώρησης: οι αριθμοί ανά τύπο.....	24
<b>Πίνακας 3.2.</b> Χαρακτηριστικά των τερματικών που παραχωρούνται με ανταγωνιστική προσφορά.....	26
<b>Πίνακας 3.3.</b> Είδη εταιριών ανά τον κόσμο που ηγούνται των παραχωρήσεων.....	30
<b>Πίνακας 3.4.</b> Οι κυριότεροι κίνδυνοι στις παραχωρήσεις λιμένων.....	40
<b>Πίνακας 4.1.</b> Ευρωπαϊκά λιμάνια και μοντέλα ιδιωτικοποίησης – πρακτικές απελευθέρωσης.....	82

## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

<b>Διάγραμμα 3.1.</b> Αντίτιμα παραχώρησης και ποσότητα φορτίου.....	44
<b>Διάγραμμα 4.1.</b> Βαθμός ιδιωτικοποίησης λιμανιών στην Ευρώπη.....	85
<b>Διάγραμμα 4.2.</b> Πρακτικές απελευθέρωσης λιμένων στην Ευρώπη.....	85
<b>Διάγραμμα 4.3.</b> Μορφές παραχώρησης λιμένων της Ευρώπης.....	86

Είναι γεγονός ότι ο ιδιωτικός τομέας, ως απόρροια των παγκόσμιων οικονομικών εξελίξεων τα τελευταία χρόνια, παρεμβαίνει όλο και περισσότερο στην παγκόσμια οικονομική ζωή μέσω της διαδικασίας της ιδιωτικοποίησης. Είναι απολύτως φυσικό επομένως να παρατηρείται κάτι ανάλογο και στη λειτουργία των λιμένων. Η όλη διαδικασία της ιδιωτικοποίησης μπορεί να λάβει διάφορες μορφές, οι οποίες και αναπτύσσονται στην παρούσα εργασία. Μία από αυτές τις μορφές, είναι και οι παραχώρησεις, οι οποίες αποτελούν μια μορφή συνεργασίας δημοσίου και ιδιωτικού τομέα στα λιμάνια.

Αυτή λοιπόν η μορφή συνεργασίας δημοσίου – ιδιωτικού τομέα αποτελεί το βασικό αντικείμενο της συγκεκριμένης Διπλωματικής Εργασίας. Σε γενικές γραμμές, ανεξάρτητα όμως από τη μορφή που μπορεί να πάρει η ιδιωτικοποίηση στη λιμενική βιομηχανία, υπάρχουν κάποια βασικά θέματα που πάντα αποτελούν αντικείμενο εξέτασης. Εν συντομία, τα θέματα αυτά πάνω στα οποία στηρίχτηκε και η διάρθρωση της παρούσης Διπλωματικής Εργασίας είναι τα ακόλουθα (Tae-Woo – Cullinane, 2005, σελ. 125):

- Σε ποιο βαθμό παρεμβαίνει ο ιδιωτικός τομέας
- Ποιες οι λιμενικές δραστηριότητες του δημοσίου τομέα και ποιες του ιδιωτικού
- Ποιες οι μέθοδοι ιδιωτικοποίησης που χρησιμοποιούνται και ποιες οι επακόλουθες αλλαγές στο ρόλο δημοσίου και ιδιωτικού τομέα
- Ποια τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της όλης διαδικασίας.

Επομένως, μπορεί να υποστηριχθεί ότι σκοπός της συγκεκριμένης Διπλωματικής Εργασίας είναι:

- 1. να παρουσιάσει την παραχώρηση ως μια από τις μορφές που μπορεί να πάρει η συνεργασία ιδιωτικού και δημοσίου τομέα στη λιμενική βιομηχανία**

2. να κάνει μια ειδικότερη αναφορά σε ότι ισχύει για την παραχώρηση ως μέθοδο συνεργασίας ιδιωτικού και δημόσιου τομέα (στη λιμενική βιομηχανία) σε ευρωπαϊκό επίπεδο (ευρωπαϊκή νομοθεσία), παρουσιάζοντας ταυτόχρονα παραδείγματα ευρωπαϊκών λιμανιών.
3. να αναδείξει τους λόγους που οδηγούν στις παραχωρήσεις, ποιες είναι δηλαδή οι στοχεύσεις των παραχωρήσεων ως μορφή ιδιωτικοποίησης, καθώς και τις προϋποθέσεις που απαιτούνται για την επιτυχή έκβασή τους
4. να τονίσει τα θετικά, αλλά και τα αρνητικά αποτελέσματα από την εφαρμογή των παραχωρήσεων
5. να παρουσιάσει το γενικότερο πλαίσιο των ιδιωτικοποιήσεων στα λιμάνια, καθώς η παραχώρηση εντάσσεται σε αυτές
6. να παρουσιάσει διακρίσεις των λιμένων και ταξινομήσεις τους με βάση τα παραπάνω

Όσον αφορά τώρα στη μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθήθηκε στη συγκεκριμένη Διπλωματική Εργασία είναι αυτή της φαινομενολογίας (Κυριαζόπουλος - Σαμαντά, 2011, σελ. 234-239), καθώς η έρευνα στο συγκεκριμένο θέμα είναι σύνθετη και σε πολλές περιπτώσεις μοναδική. Η μοναδικότητα έγκειται στο ότι κάθε ευρωπαϊκό λιμάνι που εξετάζεται στα πλαίσια της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας (εξετάζονται 51 ευρωπαϊκά λιμάνια) αποτελεί μια ξεχωριστή και ιδιαίτερη λιμενική επιχείρηση, η οποία και προσαρμόζει τους προσανατολισμούς και τις επιδιώξεις της στις δικές της ανάγκες, προκειμένου να επιβιώσει και να αναπτυχθεί περαιτέρω στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Εξάλλου, σε έρευνες που αφορούν επιχειρήσεις και διοίκηση, συνήθως ακολουθείται η φαινομενολογία έναντι του θετικισμού. Εξίσου σημαντικό στην επιλογή της συγκεκριμένης μεθόδου υπήρξε και το γεγονός ότι το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις μεταβάλλεται συνεχώς, οπότε δεν υπάρχει λόγος για γενικεύσεις, σχετικά με τη λειτουργία τους.

Όσον αφορά τώρα στην ερευνητική προσέγγιση που έχει επιλεγεί, είναι η επαγωγική προσέγγιση. Δηλαδή, αφού συγκεντρώθηκαν όλα τα απαραίτητα στοιχεία για την εργασία, ακολουθήθηκε η διατύπωση, ή έστω, η αναζήτηση μιας θεωρίας που να είναι συμβατή με τα συγκεντρωμένα στοιχεία. Έτσι, αφού έγινε μια βιβλιογραφική ανασκόπηση, ακολουθήθηκε η συγκεκριμενοποίηση, προκειμένου να καταλήξουμε στα

τελικά συμπεράσματα της εργασίας. Εξάλλου, η επαγωγική προσέγγιση δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή να παράσχει εναλλακτικές ερμηνείες ενός φαινομένου. Δηλαδή στην επαγωγική προσέγγιση μας αφορά τόσο το πλαίσιο στο οποίο λαμβάνουν χώρα τα γεγονότα, όσο και τα γεγονότα που λαμβάνουν χώρα μέσα σε αυτό το πλαίσιο.

Τα στοιχεία της έρευνας είναι κατά βάση ποιοτικά, καθώς αυτά είναι που συνδέονται με τη φαινομενολογική προσέγγιση. Έτσι, η έρευνά μας βασίστηκε σε ανοιχτά ερωτήματα, τα οποία τέθηκαν στις Λιμενικές Αρχές των υπό εξέταση λιμανιών. Τα ερωτήματα αυτά αφορούν στη μορφή της ιδιωτικοποίησης που έλαβε χώρα στο υπό εξέταση λιμάνι, στη μορφή της Λιμενικής Αρχής και στην παρουσία του ιδιωτικού τομέα. Και συγκεκριμένα, η Λιμενική Αρχή (δημόσια ή ιδιωτική) προχώρησε σε απελευθέρωση του λιμένα; Κι αν ναι, τι μορφή είχε αυτή (παραχώρηση κτλ); Ποιο ρόλο αναλαμβάνει μετά την απελευθέρωση ο ιδιωτικός τομέας; Πρόκειται δηλαδή για ερωτήματα ουσίας, τα οποία με στοχευμένο τρόπο έδωσαν ουσιαστικές απαντήσεις για την κατανόηση του θέματος.

Επομένως, η όλη εργασία βασίστηκε σε ήδη υπάρχουσες βιβλιογραφίες και δημοσιευμένες έρευνες, αλλά και σε πρωτογενή έρευνα, μέσω των παραπάνω ερωτημάτων. Έτσι, αφού συγκεντρώθηκαν όλα τα απαραίτητα στοιχεία για την εργασία μέσω δευτερογενούς έρευνας, τα οποία στοιχεία και καταγράφηκαν, ξεκίνησε και η πρωτογενής έρευνα στις Λιμενικές Αρχές βασικών λιμένων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, τα αποτελέσματα της οποίας, ήρθαν να ενισχύσουν την ήδη υπάρχουσα γνώση που παρέχεται από τη χρησιμοποιούμενη βιβλιογραφία.

Με αυτόν τον τρόπο, ο ενδιαφερόμενος για μελέτη του θέματος των παραχωρήσεων θα μπορέσει να βρει συγκεντρωμένη στην παρούσα Εργασία την ήδη υπάρχουσα γνώση επί του θέματος σε βασικούς τομείς. Η νέα έρευνα όμως που διεξήχθη, στα πλαίσια της Διπλωματικής, στις Λιμενικές Αρχές βασικών λιμένων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, εξειδικεύει το θέμα στη συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή, επιτείνει τη γνώση και καλύπτει τα όποια κενά πιθανώς υπήρχαν, λόγω ελλιπών αναφορών σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης από προηγούμενες έρευνες, ειδικότερα στο θέμα των παραχωρήσεων. Τέλος, έρχεται σε απόλυτη συμφωνία με την τάση της εποχής για συνεργασία δημοσίου – ιδιωτικού τομέα στη λιμενική βιομηχανία, ως τη λύση για αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας στα λιμάνια, σε σχέση με τη

μεμονωμένη εμπλοκή μόνο του κράτους ή μόνο του ιδιώτη, με τις παραχωρήσεις να αποτελούν έναν από τους πολλούς τρόπους για την υλοποίηση αυτής της συνεργασίας.

Έτσι λοιπόν, στην προσπάθεια που γίνεται για να απαντηθούν τα βασικά ερωτήματα – προβληματισμοί που έχουν τεθεί παραπάνω, η παρούσα εργασία διαρθρώνεται σε 4 βασικά κεφάλαια. Ξεκινώντας με το ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1, παρουσιάζεται το τι είναι ιδιωτικοποίηση, ποια τα μοντέλα της και ποιες πρακτικές ακολουθούνται στα πλαίσια των λιμένων. Στη συνέχεια, αφού παρουσιαστούν εν συντομία οι φάσεις για την ολοκλήρωση μιας ιδιωτικοποίησης, έπονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των Δημόσιων Λιμενικών Αρχών, καθώς και τα μειονεκτήματα που μπορεί να προκύψουν από την ιδιωτικοποίηση.

Ακολουθεί το ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2, στο οποίο παρουσιάζονται διάφορες κατηγοριοποιήσεις των λιμένων, οι οποίες σχετίζονται άμεσα με τις ακολουθούμενες ιδιωτικοποιήσεις. Έτσι, παρατίθενται η διάκριση των λιμένων σε δημόσιους, ιδιωτικούς και σε μικτούς, ανάλογα με το ποιο είναι το καθεστώς ιδιοκτησίας, και στο αμέσως επόμενο υποκεφάλαιο η διάκριση των λιμένων με βάση την οργανωτική τους μορφή σε λιμάνια landlord, tools, δημόσια λιμάνια και ιδιωτικά, με ταυτόχρονη παράθεση των δυνατών και των αδυνάτων σημείων για καθένα από αυτά.

Αφού προηγήθηκε στο ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 η παρουσίαση του ευρύτερου όρου της ιδιωτικοποίησης, προχωρά τώρα, στα πλαίσια του ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3, η παράθεση του ειδικότερου όρου και του ουσιώδους θέματος της εργασίας, της παραχώρησης. Μετά τον ορισμό της έννοιας, παρουσιάζονται οι μορφές των συμφωνιών παραχώρησης, αλλά και οι κατηγορίες των παραχωρήσεων, για να ακολουθήσει η παρουσίαση των συμμετεχόντων σε μια παραχώρηση, τα κριτήρια επιλογής τους, οι στόχοι που συνήθως εξυπηρετούν, οι προϋποθέσεις για την επιτυχή έκβασή τους, αλλά και οι κίνδυνοι που ενδέχεται να προκύψουν, εξαιτίας της σύγκρουσης στα συμφέροντα των συμμετεχόντων μερών.

Τέλος, στο ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 εξετάζεται το όλο θέμα της Εργασίας στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ειδικότερα, μελετάται το τι προβλέπει ο Ευρωπαϊός Νομοθέτης για τις συμβάσεις παραχώρησης, όπως επίσης και ποιες είναι οι πηγές του Ευρωπαϊκού Δικαίου για τις εν λόγω συμβάσεις. Το ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 συνεχίζει με την παρουσίαση των συμβάσεων παραχώρησης αφενός για τα έργα και αφετέρου για τις υπηρεσίες, στα

πλαίσια πάντα του Ευρωπαϊκού Δικαίου, ενώ το Κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την παράθεση παραδειγμάτων λιμενικής διαχείρισης στην Ευρώπη.

Κλείνοντας αυτό το εισαγωγικό σημείωμα, θα πρέπει να αναφερθεί ότι μεγάλο ρόλο στην επιλογή του παρόντος θέματος για την εκπόνηση της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας έπαιξε και το γεγονός ότι το ζήτημα των παραχωρήσεων στη Λιμενική Βιομηχανία θα απασχολήσει τη χώρα μας στο μέγιστο βαθμό το προσεχές χρονικό διάστημα. Στο πλαίσιο της εξυγίανσης των οικονομικών της Ελλάδας και των δεσμεύσεων που έχουν αναληφθεί από την Κυβέρνηση για άμεσες και ταχείες ιδιωτικοποιήσεις σε διάφορους τομείς της οικονομίας, αναμένεται ότι το παράδειγμα του Πειραιά θα ακολουθηθεί και σε άλλα λιμάνια της χώρας, μεγαλύτερα ή μη. Πρόκειται επομένως για ένα θέμα που αναμένεται να βρεθεί στο επίκεντρο της επικαιρότητας τα επόμενα χρόνια, κάτι που ενισχύει το ενδιαφέρον της αναφοράς σε αυτό.



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΟΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΠΟΙΗΣΕΙΣ ΣΤΑ ΛΙΜΑΝΙΑ

### 1.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΠΟΙΗΣΗ

Υποστηρίζεται από πολλούς μελετητές ότι δεν υπάρχει ξεκάθαρος ορισμός, όσον αφορά στην ιδιωτικοποίηση. Αντιθέτως, αρκετοί ερευνητές που έχουν ασχοληθεί με το θέμα δέχονται (πάντα αναφορικά με την ιδιωτικοποίηση) ότι απλώς υπάρχουν χαλαρές περιγραφές των στόχων, των ορίων, των μεθόδων εφαρμογής και των αποτελεσμάτων, και όχι ένας αυστηρός ορισμός της έννοιας της ιδιωτικοποίησης. Επομένως πρόκειται για έννοια που ορίζεται με δύσκολο, περίπλοκο και αντιφατικό τρόπο (UNCTAD, 1998, pp. 1).

Σε γενικές γραμμές πάντως από οικονομική σκοπιά, ο όρος ιδιωτικοποίηση χρησιμοποιείται για να δηλώσει την πώληση δημόσιων περιουσιακών στοιχείων με τρόπο που συνεπάγεται μεταβίβαση ιδιοκτησίας από το δημόσιο στον ιδιωτικό τομέα (Cullinane & Song, pp. 56-57). Η ιδιωτικοποίηση αφορά δηλαδή «οποιαδήποτε μορφή μεταβίβασης ιδιοκτησίας ή ελέγχου ή και δραστηριοτήτων από το δημόσιο στον ιδιωτικό τομέα» [...]. Πρόκειται επομένως για «κάθε πράξη περιορισμού του ρόλου του κράτους ή αύξησης του ρόλου του ιδιωτικού τομέα» συμπεριλαμβανομένων της απελευθέρωσης της αγοράς, του ανοίγματος στον ανταγωνισμό και της αποχώρησης από την αγορά κρατικού οργανισμού (Βεντούρα-Νεοκοσμίδη, 2006-2007, σελ.183-184).

Ειδικότερα, η ιδιωτικοποίηση στα λιμάνια περιλαμβάνει δύο στοιχεία (Talley, 2009, σελ. 127-128), δηλαδή

1. την ιδιωτικοποίηση των λιμενικών περιουσιακών στοιχείων, η οποία σχετίζεται με την πώληση τους στον ιδιωτικό τομέα, συμπεριλαμβανομένης φυσικά και της λιμενικής γης
2. την ιδιωτικοποίηση των λιμενικών υπηρεσιών, η οποία περιλαμβάνει:
  - a. υπεργολαβική ανάθεση (contracting-out)
  - b. δικαιόχρηση (franchising)
  - c. διαγωνισμό ιδιωτικοποίησης.

Η εμπλοκή του ιδιωτικού τομέα στις λιμενικές υπηρεσίες δικαιολογείται από τρεις βασικές κινητήριες δυνάμεις. Η *πρώτη* σχετίζεται με την παγκοσμιοποίηση του διεθνούς εμπορίου, όχι μόνο σχετικά με τις υπηρεσίες πληροφόρησης και διαδικτύου, αλλά και όσον αφορά στις βιομηχανικές εισαγωγές και εξαγωγές, γεγονός που επέφερε αλλαγές σε ότι ίσχυε μέχρι τότε στις παγκόσμιες μεταφορές. Η *δεύτερη* κινητήρια δύναμη σχετίζεται με την τεχνολογική καινοτομία που έλαβε χώρα τα τελευταία χρόνια, με αποτέλεσμα η χωρητικότητα των βαποριών να αυξηθεί τον τελευταίο μισό αιώνα από 500 TEUs σε πάνω από 10.000 TEUs. Αυτό είχε ως συνέπεια ο λιμενικός εξοπλισμός, καθώς και οι λιμενικές διαδικασίες να οδηγηθούν σε ένα νέο επίπεδο λειτουργικής περιπλοκότητας. Τέλος, η *τρίτη* δύναμη αφορά σε μια νέα προσέγγιση δημόσιου μάνατζμεντ, η οποία είναι προσανατολισμένη στην αγορά.

Και οι τρεις αυτές κινητήριες δυνάμεις οδηγούν σε μια ποικιλία μοντέλων διακυβέρνησης, με αυτά όμως που βασίζονται στη συνύπαρξη δημοσίου και ιδιωτικού τομέα (π.χ. landlord) να προπορεύονται. Σε αυτά τα μοντέλα, η σχέση δημοσίου και ιδιωτικού τομέα βασίζεται κυρίως σε παραχωρήσεις συμβολαίου (Cruz & Marques, 2012, pp. 2-3).

Οι πρακτικές απελευθέρωσης που παρατηρούνται κατά κόρον στα λιμάνια μπορούν να συνοψιστούν στις εξής (Παρδάλη, 2007, σελ. 54-57):

- **Ευρεία Ιδιωτικοποίηση (Comprehensive Privatization)** (UNCTAD, 1998, pp. 2).
- **Μερική Ιδιωτικοποίηση (Partial Privatization)** (UNCTAD, 1998, pp. 2)
- **Πλήρης Ιδιωτικοποίηση (Full Privatization)**
- **Ιδιωτικοποίηση Μερών (Part Privatization)** (UNCTAD, 1998, pp. 2)
- **Εμπορευματοποίηση (Commercialization)**
- **Εταιρικοποίηση (Corporatization)**
- **Εκχώρηση Δικαιωμάτων Εκμετάλλευσης (Concession)**
- **Συμβόλαιο Διαχείρισης (Management Contract)**
- **Build Operate & Transfer (BOT)**
- **Κοινοπραξία (Joint Venture)**
- **Συμβόλαια Ενοικίασης (Lease)**
- **Πώληση Μετοχών στον Ιδιωτικό Τομέα (Listed Companies).**

Τέλος, η διαδικασία υλοποίησης της ιδιωτικοποίησης συνίσταται εν συντομία στις ακόλουθες 4 φάσεις (Βεντούρα-Νεοκοσμίδη, 2006-2007, σελ.193-194):

- 1. Σχεδιασμός του προγράμματος*
- 2. Προετοιμασία – Υλοποίηση του προγράμματος*
- 3. Εκτέλεση – Πώληση*
- 4. Απολογισμός – Υποστήριξη*

#### 1.2. ΜΟΝΤΕΛΑ ΙΔΙΩΤΙΚΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΛΙΜΕΝΩΝ

Ο βαθμός ιδιωτικοποίησης των λιμένων εξαρτάται ουσιαστικά από τρία στοιχεία (Cullinane & Song, 2010, pp. 64), και συγκεκριμένα από το (α) ποιος (δημόσιος ή ιδιωτικός τομέας) ρυθμίζει τους όρους λειτουργίας του λιμανιού - πρόκειται ίσως για τον κύριο ρόλο που καλείται να διαδραματίσει η λιμενική αρχή (π.χ. διαχείριση της λιμενικής κίνησης, επιβολή νόμων και ρυθμίσεων, χορήγηση άδειας σε λιμενικές εργασίες, προστασία των συμφερόντων των λιμενικών χρηστών από τον κίνδυνο δημιουργίας μονοπωλίου), (β) ποιος είναι ιδιοκτήτης της λιμενικής γης και υποδομής - αφορά στη διαχείριση και ανάπτυξη της λιμενικής περιουσίας, στην εφαρμογή των λιμενικών πολιτικών, στην ανάπτυξη στρατηγικών, στο συντονισμό λιμενικού μάρκετινγκ και προώθησης και στην παροχή και συντήρηση της λιμενικής υποδομής (π.χ. κυματοθραύστες, οδικό και σιδηροδρομικό δίκτυο) και (γ) ποιος παράγει το λιμενικό προϊόν- ποιος δηλαδή διαχειρίζεται τη μεταφορά του φορτίου και των επιβατών ανάμεσα στη θάλασσα και στην ξηρά.

Πρόκειται για τρία στοιχεία – λειτουργίες που το λιμάνι πρέπει να εκπληρώσει και να παράσχει, ανεξάρτητα από το αν η κυριότητα του λιμανιού βρίσκεται σε ιδιωτικά ή δημόσια χέρια. Θα πρέπει να προστεθεί επίσης και το γεγονός ότι μια διαίρεση των ευθυνών μεταξύ μιας δημόσιας Λιμενικής Αρχής και ενός ιδιώτη διαχειριστή, ίσως οδηγήσει σε έλλειψη συντονισμού όσον αφορά στις επενδύσεις, στις υπηρεσίες και στη διαχείριση, κάτι που εν τέλει θα προκαλέσει μειωμένη αποδοτικότητα στη διαχείριση των μεταφορών δια θαλάσσης και ξηράς.

Έτσι, όπως προκύπτει και από τον παρακάτω πίνακα, έχουμε τις ακόλουθες περιπτώσεις ιδιωτικοποίησης (Παρδάλη, 2007, σελ. 53-54).

**Πίνακας 1.1.** Μορφές ιδιωτικοποίησης των λιμένων

	<b>Ρυθμίσεις</b>	<b>Κυριότητα Υποδομών</b>	<b>Διαχείριση</b>
<b>Ιδιωτικό I</b>	Δημόσια	Δημόσια	Ιδιωτική
<b>Ιδιωτικό II</b>	Δημόσια	Ιδιωτική	Ιδιωτική
<b>Ιδιωτικό III</b>	Ιδιωτική	Ιδιωτική	Ιδιωτική
<b>Κρατικό</b>	Δημόσια	Δημόσια	Δημόσια

Πηγή: Παρδάλη Αγγελική (2007) *Οικονομική και Πολιτική των Λιμένων, Ανταγωνισμός & Ανταγωνιστικότητα στη Σύγχρονη Λιμενική Βιομηχανία*, Αθήνα: Αθ. Σταμούλης, 2007, σελ. 53

Όταν ο ιδιωτικός τομέας αναλαμβάνει μόνο τη διαχείριση του φορτίου, ενώ ο δημόσιος τομέας ρυθμίζει τους όρους με τους οποίους λειτουργεί το λιμάνι, όντας ταυτόχρονα και ιδιοκτήτης της λιμενικής υποδομής, τότε μιλάμε για ιδιωτικοποίηση της μορφής *Ιδιωτικό I* ή *ΚΡΑΤΙΚΟ / ιδιωτικό*, με το δημόσιο τομέα να παίζει κυρίαρχο ρόλο. Ειδικότερα, η Δημόσια Λιμενική Αρχή παρέχει την υποδομή (τους τερματικούς σταθμούς δηλαδή), την οποία και εκχωρεί μέσω μακροχρόνιων συμβάσεων σε ιδιώτες που τη διαχειρίζονται και οι οποίοι αναλαμβάνουν την εγκατάσταση της ανωδομής και τη διαχείριση του φορτίου (terminal operators) ή σε ναυτιλιακές εταιρίες που διαχειρίζονται το φορτίο (dedicated terminals).

Το μοντέλο αυτό μπορεί να θεωρηθεί μια παραλλαγή του λιμανιού landlord (βλέπε κεφάλαιο 2.2.), ενώ είναι ιδιαίτερα σύνηθες στην ηπειρωτική Ευρώπη και στη Βόρεια Αμερική. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το λιμάνι του Ρότερνταμ. Είναι πολύ πιθανό αυτού του είδους τα λιμάνια να συνεχίσουν να αναπτύσσονται, λόγω του ότι μπορούν και συνδυάζουν το ιδιωτικό μανάτζμεντ (ιδιαίτερα την αποδοτικότητα στο χειρισμό του φορτίου) με τα συμφέροντα του δημοσίου και των κοινών χρηστών (Cullinane & Song, 2010, pp. 65).

Όταν ο ιδιωτικός τομέας έχει την κυριότητα των υποδομών και διαχειρίζεται ταυτόχρονα και το φορτίο, ενώ ο δημόσιος τομέας παρέχει μόνο τις ρυθμίσεις των όρων της λιμενικής λειτουργίας, τότε μιλάμε για το *Ιδιωτικό II* ή *ΙΔΙΩΤΙΚΟ / κρατικό*, με τον ιδιωτικό τομέα να διαδραματίζει κυρίαρχο ρόλο. Αυτή η μορφή ιδιωτικοποίησης δεν ακολουθείται από μεγάλα λιμάνια με πολλούς χρήστες, αλλά κυρίως από λιμάνια στα οποία συνήθως υπάρχει ένας μόνο χρήστης (π.χ. βαριά βιομηχανία) που χρησιμοποιεί το λιμάνι προκειμένου να διαχειριστεί φορτία (π.χ. μεταλλεύματα). Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το λιμάνι του Hong Kong, όπου ιδιωτικές εταιρίες κατασκευάζουν

τα δικά τους τερματικά, αλλά με την κυβέρνηση να είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση της λιμενικής κίνησης και για άλλες ρυθμιστικές πολιτικές, όπως επίσης και για το σχεδιασμό νέου λιμένα και για την ανάπτυξη τερματικού (Cullinane & Song, 2010, pp. 65).

Όσον αφορά στο μοντέλο *Ιδιωτικό III* ή απλά *ΙΔΙΩΤΙΚΟ*, αυτό παρατηρείται όταν ο ιδιωτικός τομέας αναλαμβάνει την ευθύνη ρύθμισης των όρων λειτουργίας του λιμένα, την παραγωγή των λιμενικών υπηρεσιών, ενώ παράλληλα κατέχει και την υποδομή. Ουσιαστικά δηλαδή το κράτος δεν έχει καμία απολύτως συμμετοχή στα προαναφερθέντα στοιχεία. Εδώ κυρίαρχο ρόλο παίζουν οι νόμοι της αγοράς και με βάση αυτούς τους νόμους γίνεται η όποια επέκταση των υπαρχόντων λιμένων ή η όποια αγορά νέων λιμένων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το Ηνωμένο Βασίλειο.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί (αν και δεν αποτελεί μορφή ιδιωτικοποίησης) ότι το ακριβώς αντίθετο μοντέλο του *Ιδιωτικού III* αποτελεί το μοντέλο *Κρατικό*, όπου και τα τρία ουσιώδη στοιχεία που μπορούν να ιδιωτικοποιηθούν σε ένα λιμάνι (ρυθμίσεις, κυριότητα υποδομών, διαχείριση) δεν ιδιωτικοποιούνται, αλλά παραμένουν στον έλεγχο ενός δημόσιου φορέα. Πρόκειται δηλαδή για δημόσιο λιμάνι (βλέπε κεφάλαιο 2.2.).

Ωστόσο, το μοντέλο αυτό δεν θεωρείται πλέον ως ρεαλιστική επιλογή από τις περισσότερες κυβερνήσεις. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το λιμάνι της Σιγκαπούρης (Λιμάνι της Σιγκαπούρας Αρχής – Port of Singapore Authority), το οποίο όμως παρά την επιτυχία του ως Κρατικό λιμάνι, προκειμένου να μπορέσει να ανταποκριθεί στον ανταγωνισμό της παγκόσμιας αγοράς εμπορευματοκιβωτίων, προχώρησε σε αναμορφώσεις (1997). Επομένως, η έλλειψη μεταρρυθμίσεων στη λιμενική διοίκηση συχνά συνιστά το πρώτο βήμα προς την ιδιωτικοποίηση (Cullinane & Song, 2010, pp. 65).

Εν κατακλείδι, αν και είναι αδιαμφισβήτητο ότι ο ιδιωτικός τομέας παίζει όλο και περισσότερο σημαίνοντα ρόλο στη λιμενική βιομηχανία, τα τελευταία χρόνια εντούτοις υπάρχουν πολλά παραδείγματα όπου ζητείται από το δημόσιο τομέα να διαδραματίσει εξίσου σημαντικό ρόλο. Γι' αυτόν το λόγο, χώρες της Βόρειας Αμερικής, της Ευρώπης και της Ασίας δείχνουν μεγάλη προτίμηση στο μοντέλο *Ιδιωτικό I* ή *ΚΡΑΤΙΚΟ / ιδιωτικό* (Cullinane & Song, 2010, pp. 66).

### 1.3. ΧΡΕΙΑΖΟΝΤΑΙ ΟΙ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΛΙΜΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ; ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΩΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟΠΟΙΗΣΕΩΝ

Η απάντηση στο παραπάνω ερώτημα δεν είναι εύκολη. Έχουν αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια πολλά επιχειρήματα και υπέρ της αναγκαιότητας ύπαρξης των δημοσίου χαρακτήρα Λιμενικών Αρχών, καθώς και πολλά επιχειρήματα που παρουσιάζουν τα μειονεκτήματα από τη λειτουργία μιας δημόσιας Λιμενικής Αρχής. Συγκεκριμένα, τα επιχειρήματα όσων συνηγορούν υπέρ της ύπαρξης του δημοσίου χαρακτήρα των Λιμενικών Αρχών συνοψίζονται στα εξής (Παρδάλη, 2007, σελ. 59-61):

- I. **Υπάρχουν ιδιομορφίες στα δικαιώματα ιδιοκτησίας**, όσον αφορά στη θαλάσσια έκταση του λιμανιού. Οι λιμενικές κατασκευές εκτείνονται και στο νερό, πέρα από την ξηρά. Γι' αυτόν το λόγο, το νομικό καθεστώς που τα διέπει είναι διαφορετικό από το νομικό καθεστώς των κατασκευών στην ξηρά. Εφόσον ένας ιδιώτης δε δύναται να είναι ιδιοκτήτης του θαλάσσιου πυθμένα, κάτι που περιορίζει τη διάθεσή του να επενδύσει σε κάτι που δεν του ανήκει, θεωρείται σχεδόν επιτακτική η παρουσία κάποιας μόνιμου χαρακτήρα δημόσιας αρχής που θα συμμετέχει ή θα αναλαμβάνει εξ ολοκλήρου τα βασικά λιμενικά έργα υποδομής.
- II. **Υπαρξη αναγκαιότητας για ευρύτερο σχεδιασμό**: Λιμενικά ζητήματα, όπως το μέγεθος του λιμανιού, η επιλογή της κατάλληλης τοποθεσίας, ο σωστός σχεδιασμός και η σύνδεση με τα άλλα μέσα μεταφοράς, θα πρέπει να λύνονται στη βάση του οφέλους της περιφέρειας που έχει επιλεγεί για την εγκατάσταση του λιμένα, καθώς και στη βάση των στόχων που έχουν τεθεί για την ανάπτυξη της ενδοχώρας<sup>1</sup>. Αυτά τα θέματα απασχολούν από ελάχιστα έως και καθόλου τον ιδιώτη, ο οποίος λειτουργεί με καθαρά ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια και με κίνητρο το κέρδος. Αντιθέτως, μια δημοσίου χαρακτήρα Λιμενική Αρχή ενδιαφέρεται για τα πιο πάνω ζητήματα, καθώς λειτουργεί με στόχο τη μεγιστοποίηση της κοινωνικής ωφέλειας.

---

<sup>1</sup> «Ενδοχώρα είναι η εδαφική περιοχή μέσω της οποίας το λιμάνι συνδέεται με τους εσωτερικούς δρόμους μεταφοράς (οδικούς, σιδηροδρομικούς, ποτάμιους, ακτοπλοϊκούς και αεροπορικούς) και εξυπηρετείται συνήθως από αυτό για τις θαλάσσιες εισαγωγές ή εξαγωγές της» (Παρδάλη, 2007, σελ.96).

- III. **Ζητήματα δικαιοσύνης και διανομής του εισοδήματος:** Όταν το λιμάνι / τερματικό βρίσκεται στα χέρια ιδιώτη, ο οποίος όπως ειπώθηκε και προηγουμένως λειτουργεί με κίνητρο το κέρδος, θα αναγκαστεί πιθανώς να σταματήσει δρομολόγια σε περιοχές άγονης γραμμής. Κάτι τέτοιο όμως μειώνει την ευημερία των κατοίκων των απομακρυσμένων περιοχών, με αποτέλεσμα η κοινωνία να έχει δύο επιλογές: είτε να αναθέσει σε ιδιώτη να αναλάβει αυτό το έργο, πιθανώς με κίνητρο κάποια επιδότηση είτε να αναλάβει άμεσα το εν λόγω έργο προς όφελος του συνόλου της κοινωνίας (Begg-Fischer-Dornbusch, 1998, σελ.677)
- IV. **Ο σημαντικός ρόλος των δημοσίων αγαθών στη λιμενική παραγωγή:** Μια λιμενική επιχείρηση πρέπει να παράγει πέρα από ιδιωτικά και δημόσια αγαθά<sup>2</sup>, τα οποία είναι ζωτικής σημασίας για τη λειτουργία ενός λιμένα. Τέτοια αγαθά είναι οι φάροι, οι κυματοθραύστες, οι προβλήτες κ.τ.λ. Παρόλα αυτά, κανένας ιδιώτης χρήστης του λιμένα δεν είναι διατεθειμένος να τα παράσχει, γιατί θα ωφεληθούν πέρα από αυτόν και οι ανταγωνιστές (Χλωμούδης, 2001, σελ. 207-208). Επομένως, μόνο μια δημόσια αρχή θα ήταν πρόθυμη να παράσχει αυτού του είδους τα αγαθά.
- V. **Αντιμετώπιση των αρνητικών εξωτερικών επιδράσεων:** Η παραγωγή του λιμενικού προϊόντος έχει εκτός από θετικές και αρνητικές συνέπειες σε άτομα που δεν θα το ήθελαν, με αποτέλεσμα τη δημιουργία κόστους για την κοινωνία. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων αρνητικών εξωτερικών επιδράσεων αποτελούν οι συμφορήσεις των πλοίων στις εισόδους των λιμένων, οι συμφορήσεις των χερσαίων μέσων μεταφοράς στις πύλες εισόδου των λιμένων και η κάθε είδους παραγόμενη ρύπανση. Όπως γίνεται εύκολα κατανοητό, πρόκειται για θέματα με τα οποία ασχολείται κυρίως ένας δημόσιος φορέας.

---

<sup>2</sup> Ενώ το ιδιωτικό αγαθό που καταναλώνεται από κάποιον δε δύναται να καταναλωθεί από άλλον, το δημόσιο αγαθό ακόμη κι αν καταναλώνεται από κάποιον, μπορεί να καταναλωθεί και από άλλους. Δύο είναι τα βασικά χαρακτηριστικά των δημοσίων αγαθών: (α) είναι τεχνικά εφικτό ο καθένας να τα καταναλώνει, χωρίς αυτό να περιορίζει τη διαθέσιμη προς κάποιον άλλο ποσότητα (β) είναι αδύνατο να αποκλειστεί ο οποιοσδήποτε από την κατανάλωσή τους, εκτός κι αν το κόστος είναι απαγορευτικό (Begg-Fischer-Dornbusch, 1998, σελ.608)

Όμως, όπως ειπώθηκε και πιο πάνω, πέρα από τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τη λειτουργία μιας δημόσιας Λιμενικής Αρχής, υπάρχουν και **μειονεκτήματα**. Πιο συγκεκριμένα (Παρδάλη, 2007, σελ. 61-62):

- I. η ύπαρξη μιας δημόσιας Λιμενικής Αρχής σημαίνει και λειτουργία ενός γραφειοκρατικού δημόσιου οργανισμού με διορισμένα διοικητικά όργανα από την κεντρική κυβέρνηση, οι λειτουργίες των οποίων κρίνονται αναποτελεσματικές.
- II. οι δημοσίου χαρακτήρα Λιμενικές Αρχές διοικούνται από συμβούλια, στα οποία ενώσεις μεγάλων συμφερόντων (π.χ. πλοιοκτήτες, βιομηχανικές ενώσεις) διορίζουν τα μέλη, προκειμένου να εξυπηρετήσουν τα δικά τους συμφέροντα σε βάρος των συμφερόντων της ενδοχώρας / τοπικής κοινωνίας.
- III. οι δημόσιες Λιμενικές Αρχές τιμολογούν το παραγόμενο λιμενικό προϊόν αυθαίρετα, με τρόπους που δε δύνανται να δικαιολογηθούν, με αποτέλεσμα το παραγόμενο προϊόν να είναι υπερβολικά φθηνό ή υπερβολικά ακριβό.
- IV. αυξάνουν το λιμενικό λειτουργικό κόστος, εξαιτίας του πλεονάζοντος απασχολούμενου προσωπικού, προκειμένου να ασκήσουν κοινωνική πολιτική, με στόχο τη μείωση της ανεργίας.

Υπάρχουν ωστόσο και πολλά επιχειρήματα από πολλούς επικριτές που στρέφονται κατά της κάθε μορφής ιδιωτικοποίησης και τα οποία συνοψίζονται ως εξής (Βεντούρα-Νεοκοσμίδη, 2006-2007, σελ.195-197):

- I. υπάρχει φόβος αύξησης της τιμής του λιμενικού προϊόντος από τη λιμενική επιχείρηση μετά την ιδιωτικοποίηση, εφόσον στην τιμή πρέπει να περιλαμβάνεται και ένα ποσοστό κέρδους
- II. η ιδιωτικοποίηση επιχειρήσεων που αποτελούν μονοπώλια θα θέσει σε κίνδυνο τα συμφέροντα των καταναλωτών
- III. σε περίπτωση ιδιωτικοποίησης λιμενικής επιχείρησης, μειώνεται σημαντικά η απασχόληση και αυξάνεται ο αριθμός των ανέργων
- IV. Η εξαγορά συνήθως των δημοσίων επιχειρήσεων γίνεται από λίγους κεφαλαιούχους, οι οποίοι έχουν τη μερίδα του λέοντος στην αγορά ή από ξένους



- V. μια διαίρεση των ευθυνών μεταξύ μιας δημόσιας Λιμενικής Αρχής και ενός ιδιώτη διαχειριστή ίσως οδηγήσει σε έλλειψη συντονισμού όσον αφορά στις επενδύσεις, στις υπηρεσίες και στη διαχείριση, κάτι που εν τέλει θα προκαλέσει μειωμένη αποδοτικότητα (Cullinane & Song, 2010, pp. 63).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΙΔΙΩΤΙΚΟΠΟΙΗΣΕΙΣ & ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΛΙΜΑΝΙΩΝ

Αφού παρουσιάστηκε διεξοδικά το θέμα των ιδιωτικοποιήσεων στα προηγούμενα κεφάλαια, σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει μια προσπάθεια διαχωρισμού των λιμένων, στη βάση δύο στοιχείων: το πρώτο είναι το *καθεστώς ιδιοκτησίας* των λιμένων και το δεύτερο είναι η *οργανωτική τους μορφή*. Όσον αφορά στο καθεστώς ιδιοκτησίας, αυτό σχετίζεται με το βαθμό ιδιωτικοποίησης των λιμένων, όπως αυτός αναλύθηκε στο Κεφάλαιο 1.2, και τα όσα έχουν ειπωθεί για τις ρυθμίσεις, την κυριότητα των υποδομών και τη διαχείριση του φορτίου στα λιμάνια και το ποιος (δημόσιος ή ιδιωτικός τομέας) τις παρέχει. Από την άλλη, η οργανωτική μορφή των λιμένων αφορά στο βαθμό στον οποίο η Λιμενική Αρχή μετέχει σε όλα τα παραπάνω, καθώς και σε συμπληρωματικές λιμενικές υπηρεσίες.

#### 2.1. ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΛΙΜΑΝΙΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ

Με βάση τα όσα έχουν ειπωθεί στο Κεφάλαιο 1.2 για τα μοντέλα ιδιωτικοποίησης των λιμένων (Ιδιωτικό I, Ιδιωτικό II, Ιδιωτικό III), μπορούμε να κατηγοριοποιήσουμε τα λιμάνια, ανάλογα με το ιδιοκτησιακό τους καθεστώς, σε (Χλωμούδης, 2001, σελ. 54-58):

##### 1. Δημόσια Λιμάνια

Πρόκειται για λιμένες, την ιδιοκτησία των οποίων διατηρεί ο δημόσιος τομέας. Οι λιμένες αυτοί μπορούν να διακριθούν σε 3 περαιτέρω κατηγορίες. Ειδικότερα:

- *Λιμένες που ελέγχονται από το κράτος:* Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει τα πάντα, από απόλυτη πολιτική επίβλεψη, μέχρι και κρατική ιδιοκτησία της πλειοψηφίας των μετοχών (Alderton, 2004, σελ. 284). Η διοίκηση των λιμανιών αυτών αποτελεί ευθύνη της πολιτείας με τη συμμετοχή, πολλές φορές, των τοπικών αρχών της περιοχής, στην οποία βρίσκεται το λιμάνι. Όλες οι αποφάσεις λιμενικής πολιτικής

λαμβάνονται από τις εθνικές κυβερνήσεις, ενώ τα θέματα της καθημερινής διαχείρισης του λιμένα άπτονται της λιμενικής αρχής.

- *Αυτόνομες λιμενικές αρχές:* Πρόκειται για περιπτώσεις, όπου το κρατικό λιμάνι έχει τα χαρακτηριστικά μιας ιδιωτικής επιχείρησης, στην οποία το κράτος είναι ο κύριος μέτοχος. Ενδέχεται όμως να αντιμετωπίζουν ανεπάρκεια πόρων και να επιβαρύνονται με άσκοπους περιορισμούς (Alderton, 2004, σελ. 284).
- *Λιμένες υπό την ευθύνη της τοπικής αυτοδιοίκησης:* Πρόκειται ουσιαστικά για λιμένες για τη διαχείριση των οποίων ευθύνονται οι δημοτικές αρχές ή / και οι θεσμοί τοπικής αυτοδιοίκησης που υπάρχουν, κάτι που αποτελεί και το βασικό τους πλεονέκτημα, καθώς εξασφαλίζεται ολοκληρωμένη συνεργασία για τις τοπικές ανάγκες του λιμανιού. Βασικό τους μειονέκτημα αποτελεί η απροθυμία συνεργασίας στα πλαίσια εθνικού σχεδίου (Alderton, 2004, σελ. 284).

## **2. Ιδιωτικά Λιμάνια**

- Πρόκειται για λιμένες, στους οποίους ο ιδιωτικός τομέας είναι είτε ιδιοκτήτης, είτε διαχειριστής τους, με αποτέλεσμα αυτοί οι λιμένες να αποτελούν νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου και να λειτουργούν με βάση τις αρχές του ιδιωτικού δικαίου και με αυστηρά ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια, είναι δηλαδή κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Όσον αφορά στο κράτος, αυτό ελέγχει είτε άμεσα, είτε έμμεσα τις εταιρίες διαχείρισης, ενώ μέσω της πολιτικής που ασκεί και ανάλογα με τα συμφέροντά του δύναται να παράσχει εγγυήσεις για τη λειτουργία του λιμανιού.

## **3. Μικτά Λιμάνια**

Η τρίτη κατηγορία λιμένων, όσον αφορά στο ιδιοκτησιακό καθεστώς, είναι οι μικτοί λιμένες, στη διαχείριση / ιδιοκτησία των οποίων συμμετέχουν τόσο νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου ή το κράτος, όσο και νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου ή ιδιώτες.

## 2.2. ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΛΙΜΕΝΩΝ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΤΟΥΣ ΜΟΡΦΗ

Με βάση τις αρμοδιότητες και το βαθμό συμμετοχής της Λιμενικής Αρχής στην παροχή των ρυθμίσεων, της υποδομής, της ανωδομής, της εργασίας, της διαχείρισης του φορτίου και πολλών από τις υπηρεσίες που αποτελούν τα συμπληρωματικά<sup>3</sup> του λιμενικού προϊόντος, τα λιμάνια είναι δυνατό να διακριθούν περαιτέρω σε 4 κατηγορίες (Χλωμούδης, 2001, σελ. 75-79), για καθεμιά από τις οποίες αξίζει να αναφερθούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία (Talley, 2009, σελ. 126-127):

### **1. Λιμάνια Landlord**

Η Λιμενική Αρχή, ούσα ιδιοκτήτης της λιμενικής γης και της περιουσίας του λιμανιού, παρέχει την υποδομή, τις γενικές υπηρεσίες και τις υπηρεσίες κοινής ωφέλειας. Προχωρά έτσι στην εκμίσθωση της λιμενικής γης και περιουσίας, αναλαμβάνει την ευθύνη για την ανάπτυξη του λιμανιού στο μέλλον, ενώ επιβλέπει και συντονίζει τις λειτουργίες, η εκτέλεση των οποίων όμως επαφίεται σε τρίτους, όπως ιδιώτες, τοπική αυτοδιοίκηση κ.τ.λ..

#### ***Δυνατά σημεία***

- *Ο ιδιώτης διαχειριστής, εφόσον στόχος του είναι η εμπορική επιτυχία, είναι περισσότερο πιθανό να ανταποκριθεί πιο αποτελεσματικά στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, απ' ό τι μια δημοσίου χαρακτήρα Λιμενική Αρχή.*

#### ***Αδυναμίες***

- *Διπλασιασμός στο μάρκετινγκ του λιμανιού για ενδεχόμενους πελάτες από τη Λιμενική Αρχή και τον ιδιώτη διαχειριστή.*

---

<sup>3</sup> «Συμπληρωματικά του λιμενικού προϊόντος μπορεί να θεωρηθούν οι συνδέσεις του λιμανιού με την ενδοχώρα, το προϊόν της ρυμούλκησης, της πλοήγησης ή ακόμη και της συμπληρωματικής αποθήκευσης» (Παρδάλη, 2007, σελ.91).

## **2. Λιμάνια Tools**

Στα χαρακτηριζόμενα ως λιμάνια tools, οι Λιμενικές Αρχές παρέχουν την υποδομή και την ανωδομή, ενώ όσον αφορά στην εργασία και στο χειρισμό του φορτίου, αυτά παρέχονται από ιδιωτικές επιχειρήσεις. Οι συμπληρωματικές λιμενικές υπηρεσίες είναι τόσο δημόσιες, όσο και ιδιωτικές, παρέχονται όμως ως επί το πλείστον από ιδιωτικές εταιρίες (private port operators).

### ***Δυνατά σημεία***

- *Η Λιμενική Αρχή και μόνο είναι υπεύθυνη για την ανάπτυξη του λιμένα.*

### ***Αδυναμίες***

- *Πιθανές διαμάχες μεταξύ του προσωπικού της Λιμενικής Αρχής και των ιδιωτών παρόχων ίσως διαταράζουν την αποδοτικότητα της λιμενικής λειτουργίας.*

## **3. Δημόσια Λιμάνια**

Πρόκειται για λιμάνια, στα οποία οι Λιμενικές Αρχές παρέχουν το σύνολο των υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, οι Λιμενικές Αρχές είναι υπεύθυνες και για τη διακίνηση των φορτίων στην προκυμαία και στα πλοία. Με άλλα λόγια, η Λιμενική Αρχή είναι υπεύθυνη για την υποδομή, την ανωδομή, τον έλεγχο, τη διοίκηση και την παραγωγή του λιμενικού προϊόντος. Ένας δημόσιος φορέας, δηλαδή, ελέγχει ολόκληρο το λιμενικό σύστημα.

### ***Δυνατά σημεία***

- *Η Λιμενική Αρχή (δημοσίου χαρακτήρα) από μόνη της είναι υπεύθυνη για τη λιμενική ανάπτυξη και λειτουργία, εξασφαλίζοντας πιθανώς έτσι για το λιμάνι διαδικασίες γρήγορων αποφάσεων.*

### ***Αδυναμίες***

- *Η ελάχιστη ως και ανύπαρκτη παρουσία του ιδιωτικού τομέα στις λιμενικές υπηρεσίες, ο οποίος είναι από τη φύση του ανταγωνιστικός, οδηγεί σε μη αποτελεσματική παροχή των υπηρεσιών*

- Η εξάρτηση της Λιμενικής Αρχής από την Κυβέρνηση, όσον αφορά στη χρηματοδότηση των επενδύσεων, έχει πιθανώς ως αποτέλεσμα την παρατήρηση των φαινομένων της υποχρηματοδότησης ή και της υπερχρηματοδότησης στις λιμενικές επενδύσεις.

#### **4. Ιδιωτικά Λιμάνια**

Πρόκειται ουσιαστικά για λιμάνια, στα οποία ο ιδιωτικός τομέας κατέχει τη λιμενική γη και την υποδομή, τις οποίες και ελέγχει είτε ο ιδιώτης ιδιοκτήτης είτε ο ιδιώτης διαχειριστής που εκμεταλλεύεται τα περιουσιακά στοιχεία του λιμένα επί ενοικίω.

#### ***Δυνατά σημεία***

- Μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα στις λιμενικές επενδύσεις και στον έλεγχο των λιμενικών λειτουργιών, απ' ότι ένα δημόσιο λιμάνι.

#### ***Αδυναμίες***

- Το δημόσιο πάει πλέον να παρεμβαίνει στην ανάπτυξη των οικονομικών πολιτικών των λιμανιών
- Όπου δεν υπάρχει (ή υπάρχει έστω λίγος) λιμενικός ανταγωνισμός, ο ιδιωτικός λιμένας πιθανώς θα αναπτύξει μονοπωλιακή συμπεριφορά.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΕΙΣ ΣΤΑ ΛΙΜΑΝΙΑ

#### 3.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗ (CONCESSION AGREEMENT)

Η *παραχώρηση*, ως μορφή συνεργασίας δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, είναι μία από τις βασικότερες πρακτικές απελευθέρωσης που ακολουθήθηκαν τα τελευταία χρόνια στη βιομηχανία των λιμένων. Πρόκειται δηλαδή για μια μορφή ιδιωτικοποίησης που μπορεί να λάβει με τη σειρά της διάφορες μορφές, ανάλογα με τη σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ της Λιμενικής Αρχής και της ιδιωτικής επιχείρησης που αναλαμβάνει τη διαχείριση της λιμενικής εγκατάστασης, σε θέματα κατασκευής, χρηματοδότησης και λειτουργίας της εγκατάστασης (Παρδάλη, 2007, σελ.54, 67-68).

Με λίγα λόγια, η παραχώρηση θα μπορούσε να οριστεί ως η δυνατότητα που παρέχεται για χρησιμοποίηση της λιμενικής γης, της υποδομής και των εγκαταστάσεων για συγκεκριμένη χρονική περίοδο, με αντάλλαγμα την παροχή λιμενικών υπηρεσιών. Η βασική υποδομή παραμένει στο δημόσιο τομέα, ενώ η διαχείριση ελέγχεται από μια ξεχωριστή οντότητα, η οποία τουλάχιστον εν μέρει κατέχεται από ιδιωτικές εταιρίες. Ο διαχειριστής, ο οποίος έχει το δικαίωμα να χρησιμοποιεί τα δημόσια περιουσιακά στοιχεία, για συγκεκριμένη όμως χρονική περίοδο, λειτουργεί με μεγάλη εμπορική ελευθερία, σαφώς προσδιορισμένη στο αρχικό συμβόλαιο. Σε πολλές μάλιστα περιπτώσεις (όχι όμως σε όλες, όπως θα δούμε και αναλυτικά πιο κάτω), ο διαχειριστής έχει το δικαίωμα ή ακόμη και την υποχρέωση να προχωρήσει σε απαραίτητες επενδύσεις (Farrell, 2012, pp. 7).

Το συμβόλαιο παραχώρησης είναι το βασικό σημείο στη σχέση αναδόχου και Λιμενικής Αρχής. Η δομή ενός συμβολαίου παραχώρησης περιλαμβάνει στοιχεία, όπως η περιγραφή του έργου, το γενικό πεδίο της παραχώρησης, τη ρύθμιση των τιμών, τις πληρωμές των δικαιωμάτων εκμετάλλευσης, καθώς και πολλά άλλα γενικά θέματα. Επιπλέον, κατασκευαστικά έργα ή επενδύσεις συνήθως προβλέπονται στο συμβόλαιο, το οποίο συχνά περιλαμβάνει και θέματα, όπως η μελλοντική ανάπτυξη, ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός, ο επιμερισμός των ευθυνών σε περιπτώσεις κατασκευαστικών καθυστερήσεων ή υπερβάσεων στο κόστος. Έτσι, σε γενικές γραμμές τα συμβόλαια παραχώρησης μπορεί να ειπωθεί ότι περιλαμβάνουν τους εξής πέντε

όρους: (α) τη βάση της παραχώρησης (β) το πεδίο των παραχωρήσεων και των εργασιών (γ) τη διαχείριση (δ) τη διάρκεια, τις αλλαγές και το τέλος του συμβολαίου (ε) ειδικές υποχρεώσεις. Η βάση της παραχώρησης περιλαμβάνει όχι μόνο ένα λεπτομερές σχέδιο με τα βασικά στοιχεία του συμβολαίου, αλλά και ένα επιχειρησιακό, λειτουργικό και χρηματοοικονομικό σχέδιο (Cruz & Marques, 2012, pp. 3).

### 3.2. ΜΟΡΦΕΣ ΤΩΝ ΣΥΜΦΩΝΙΩΝ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗΣ

Υπάρχουν πολλές μορφές παραχώρησης, ανάλογα με το είδος της σχέσης μεταξύ της Λιμενικής Αρχής και του ιδιώτη διαχειριστή σε θέματα κατασκευαστικά, χρηματοδοτικά και λειτουργικά, όσον αφορά στις λιμενικές εγκαταστάσεις. Συγκεκριμένα, υπάρχουν οι εξής 6 μορφές (Παρδάλη, 2007, σελ. 67-69):

1. *Build-Lease-Operate (BLO)*: Ο δημόσιος φορέας (Κυβέρνηση ή δημόσια Λιμενική Αρχή) παραχωρεί μέσω μακροχρόνιας συμφωνίας την κατασκευή και τη λειτουργία της λιμενικής εγκατάστασης σε ιδιωτική εταιρία, η οποία και αναλαμβάνει όλα τα παραπάνω. Ο δημόσιος φορέας με τη σειρά του λαμβάνει αμοιβή σε ετήσια βάση για την παραχώρηση. Αυτή η μορφή παραχώρησης είναι ιδιαίτερα δημοφιλής στην Κίνα (Talley, 2009, σελ. 128).
2. *Build-Operate-Transfer (BOT)*: Προκειμένου να επιτευχθεί η χρηματοδότηση της κατασκευής ή ο εκσυγχρονισμός μιας λιμενικής εγκατάστασης, ο δημόσιος φορέας (Κυβέρνηση ή δημόσια Λιμενική Αρχή) παραχωρεί γι' αυτόν το σκοπό δικαιώματα εκμετάλλευσης ή προνόμια σε ιδιωτική επιχείρηση, η οποία και αναλαμβάνει όλα τα εμπορικά ρίσκα, καθώς και τη διαχείριση της λιμενικής εγκατάστασης για ορισμένο χρονικό διάστημα, αποφέροντας έτσι έσοδα. Μετά το πέρας του συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος, ο δημόσιος φορέας επανακτεί την κυριότητα της εγκατάστασης. Εφόσον ο διαχειριστής δεν είναι ιδιοκτήτης της εγκατάστασης, δε δύναται να αναμένει και αποζημίωση με τη λήξη της συμφωνίας για την παράδοση των εγκαταστάσεων (UNCTAD, 1998,



pp. 11). Το λιμάνι Tanjung Pelapas στη Μαλαισία κατασκευάστηκε με μορφή παραχώρησης BOT (Talley, 2009, σελ. 128).

3. *Build-Own-Operate (BOO)*: Σ' αυτήν τη μορφή παραχώρησης, ο ιδιώτης έχει δύο βασικά πλεονεκτήματα: *πρώτον*, κατασκευάζει τις λιμενικές εγκαταστάσεις των οποίων η κατοχή μεταβιβάζεται σ' αυτόν, και *δεύτερον*, η μεταβίβαση αυτή δεν αφορά συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, αλλά γίνεται επ' αόριστον (UNCTAD, 1998, pp. 11).
4. *Build-Own-Operate-Transfer (BOOT)*: Με την ολοκλήρωση της συμφωνίας παραχώρησης, ο δημόσιος φορέας, αφού καταβάλλει αποζημίωση (που έχει συμφωνηθεί από κοινού) επί της τρέχουσας αξίας του ενεργητικού στο μέλος που τελικά αποχωρεί, επανακτεί την κατοχή και τη λειτουργία των λιμενικών εγκαταστάσεων.
5. *Rehabilitate-Operate-Transfer (ROT)*: Προκειμένου να επιτευχθεί η χρηματοδότηση της εξυγίανσης ή του εκσυγχρονισμού μιας εξειδικευμένης λιμενικής εγκατάστασης, ο δημόσιος φορέας παραχωρεί την εκμετάλλευσή της σε ιδιωτική εταιρία, η οποία αναλαμβάνει τη διαχείριση της εγκατάστασης για ορισμένο χρονικό διάστημα, αποφέροντας έτσι έσοδα, αλλά και όλα τα εμπορικά ρίσκα. Μετά το πέρας του συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος, ο δημόσιος φορέας επανακτεί την κυριότητα της εκσυγχρονισμένης λιμενικής εγκατάστασης.
6. *Build-Operate-Share-Transfer (BOST)*: Προκειμένου να επιτευχθεί η χρηματοδότηση της κατασκευής ή ο εκσυγχρονισμός μιας λιμενικής εγκατάστασης, ο δημόσιος φορέας παραχωρεί γι' αυτόν το σκοπό δικαιώματα εκμετάλλευσης ή προνόμια σε ιδιωτική εταιρία, η οποία και αναλαμβάνει τη διαχείριση της εγκατάστασης για ορισμένο χρονικό διάστημα, αποφέροντας έτσι έσοδα, τα οποία η ιδιωτική επιχείρηση μοιράζεται με το δημόσιο φορέα για το συγκεκριμένο διάστημα. Ο δημόσιος φορέας είναι υπεύθυνος για την εξασφάλιση ορισμένης ποσότητας διαχειριζόμενου φορτίου, ενώ μετά το πέρας

του συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος επανακτεί την κυριότητα της εγκατάστασης. Τα εμπορικά ρίσκα και τα έσοδα μοιράζονται με τη Λιμενική Αρχή κατά τη διάρκεια της περιόδου παραχώρησης (Talley, 2009, σελ. 128).

### 3.3. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΕΩΝ

Πέρα από τις μορφές που μπορούν να πάρουν οι συμφωνίες παραχώρησης, όπως αυτές παρουσιάστηκαν στο Κεφάλαιο 3.2, υπάρχει και μια ειδικότερη διάκριση των παραχωρήσεων σε *ανταγωνιστικές* και *μετά από διαπραγμάτευση*, ανάλογα με τη διαδικασία που ακολουθείται (Farrell, 2012, pp. 11-13) και σε *brownfield* και *greenfield* (Farrell, 2012, pp. 14-15).

Έτσι όσον αφορά στις *ανταγωνιστικές παραχωρήσεις*, αυτές περιλαμβάνουν: (α) τη δημοσίευση πρόσκλησης στα ενδιαφερόμενα μέρη, προκειμένου να εκφράσουν το ενδιαφέρον τους, (β) την έκδοση εγγράφων προσφοράς που περιλαμβάνουν πληροφορίες για το έργο, (γ) το μηχανισμό με τον οποίο γίνεται η ανάθεση της παραχώρησης και (δ) την προαποφασισμένη διαδικασία για την εκτίμηση των προσφορών. Πρόκειται επομένως για μια καθ' όλα επίσημη διαδικασία. Ωστόσο, σε αρκετές περιπτώσεις, δε μοιάζει και τόσο επίσημη, καθώς δύο ή περισσότερες εταιρίες εκθέτουν τις προτάσεις τους κατ' ιδίαν, με την παραχώρηση να ανατίθεται στην εταιρία που κάνει την πιο κατάλληλη προσφορά.

Εναλλακτική πρόταση στην ανταγωνιστική προσφορά αποτελεί η *διαπραγμάτευση*, όσον αφορά στην παραχώρηση, με ένα νεοεισερχόμενο ή με έναν ήδη υπάρχοντα στη διαχείριση του λιμανιού ιδιώτη («ο κατεστημένων»). Δύο είναι τα κύρια είδη νεοεισερχομένων: (α) ναυτιλιακές εταιρίες, οι οποίες είναι περιζήτητες ως «ενοικιαστές άγκυρας» για νέα τερματικά, εξαιτίας της πρόσθετης δουλειάς που φέρνουν (β) μεγάλοι Διεθνείς Διαχειριστές Τερματικών (ITOs- International Terminal Operators) που κάνουν αυτόκλητες προσφορές για υπηρεσίες μανάτζμεντ ή για την ανάπτυξη ενός τερματικού.

Οι διαπραγματεύσεις με τις ήδη υπάρχουσες εταιρίες στη διαχείριση του λιμανιού περιλαμβάνουν ανανεώσεις παραχώρησης, καθώς και την εμπλοκή ήδη υπαρχόντων φορτοεκφορτωτών γενικού φορτίου (STEs) στην ανάπτυξη των τερματικών

εμπορευματοκιβωτίων τις δεκαετίες του '70 και του '80. Όπως φαίνεται και από τον πίνακα 3.1, 113 από τις πρόσφατες παραχωρήσεις έχουν αποτελέσει αντικείμενο διαπραγμάτευσης με τους λεγόμενους «κατεστημένους». Οι τοπικές φορτοεκφορτωτικές εταιρίες καταλαμβάνουν το μεγαλύτερο μερίδιο, αλλά στους «κατεστημένους» επίσης συμπεριλαμβάνονται εθνικές ναυτιλιακές εταιρίες, ναυτιλιακοί πράκτορες και διαμεταφορείς. Μια άλλη κατηγορία «κατεστημένων» μπορεί να βρεθεί στην Κίνα (Dalian, Qingdao, Tianjin), όπου αλληπάλληλα τερματικά σε μεγάλα λιμάνια έχουν κατασκευαστεί από ήδη υπάρχοντες διαχειριστές, αλλά με τροποποιήσεις στη δομή της κοινοπρακτικής ιδιοκτησίας σε κάθε στάδιο, με σκοπό την είσοδο περισσότερων συνεταίρων.

**Πίνακας 3.1.** Η διαδικασία παραχώρησης: οι αριθμοί ανά τύπο

	Ανταγωνιστική	Μετά από διαπραγμάτευση (νεοεισερχόμενος)	Μετά από διαπραγμάτευση («κατεστημένων»)
Ευρώπη	42	27	52
Βόρεια Αμερική	1	8	8
Κεντρική Αμερική	10	2	
Νότια Αμερική	27	7	5
Ασία	35	66	30
Αυστραλασία	4	1	8
Μέση Ανατολή	7	11	2
Αφρική	13	13	2
Ινδικός Ωκεανός / Ειρηνικός / Καραϊβική	2	2	6
Σύνολο	141	137	113

Πηγή: Farrell Sheila (2012) “The ownership and management structure of container terminal concessions”, *Maritime Policy & Management: The flagship journal of international shipping and port research*, 1 (39), pp. 12

Όπως προαναφέρθηκε, οι παραχωρήσεις διακρίνονται και σε **βιομηχανικές (brownfield)** και σε αυτές που γίνονται σε **αναξιοποίητες περιοχές (greenfield)**,

ανάλογα με τις συμφωνίες που υπάρχουν, όσον αφορά στη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα. Έτσι, οι *brownfield* παραχωρήσεις, των οποίων η χρονική διάρκεια είναι συνήθως πάνω από 20 χρόνια, ως επί το πλείστον περιλαμβάνουν δικαιώματα επέκτασης ενός τερματικού, κάτι που ίσως προκαλέσει αύξηση της χωρητικότητας αρχικά με την προσθήκη μηχανικού εξοπλισμού, αλλά και αρκετά μεγάλες επεκτάσεις π.χ. στο μήκος των αποβαθρών. Αφορούν δηλαδή, με λίγα λόγια, εγκαταστάσεις που είναι ήδη λειτουργικές.

Από την άλλη, ως *greenfield* παραχώρηση ορίζεται η ανάπτυξη ενός τερματικού σε μια νέα περιοχή μέσα στο λιμάνι, χωρίς να υπάρχουν δηλαδή προηγούμενες διαχειριστικές λειτουργίες. Ο ιδιώτης διαχειριστής χρηματοδοτεί κάποιες από τις βασικές δαπάνες για την υποδομή, όπως και για την ανωδομή και το μηχανολογικό εξοπλισμό. Τέλος, υπάρχουν και οι *μικτές* παραχωρήσεις, οι οποίες έχουν γίνει ιδιαίτερα διάσημες τα τελευταία δέκα χρόνια. Με αυτού του είδους τις παραχωρήσεις, γίνεται μεταβίβαση ενός υπάρχοντος λειτουργικού τερματικού, με ταυτόχρονη όμως δέσμευση του διαχειριστή να κατασκευάσει ένα νέο *greenfield* τερματικό.

Συνδυάζοντας τώρα αυτές τις δύο διακρίσεις των παραχωρήσεων (σε ανταγωνιστικές και σε μετά από διαπραγμάτευση και σε *brownfield* και *greenfield*) μπορεί να υποστηριχθεί ότι αν και υπήρξε αρχικά μια συσχέτιση της ανταγωνιστικής προσφοράς με την εκποίηση υπάρχοντων τερματικών εμπορευματοκιβωτίων, πλέον η ανταγωνιστική προσφορά χρησιμοποιείται εκτεταμένα για την ανάθεση δικαιωμάτων ανάπτυξης για *greenfield* τερματικά. Έτσι, ο πίνακας 3.2 δείχνει τις διαφορές ανάμεσα στην Ευρώπη και τον υπόλοιπο κόσμο, όσον αφορά στα είδη τερματικών που έχουν παραχωρηθεί ανταγωνιστικά. Ειδικότερα, στη Βόρεια Ευρώπη, η ανταγωνιστική προσφορά έχει χρησιμοποιηθεί κυρίως για την ανάθεση δικαιωμάτων *greenfield* ανάπτυξης, ενώ στον υπόλοιπο κόσμο οι ανταγωνιστικές παραχωρήσεις χρησιμοποιήθηκαν κυρίως για *brownfield* εκποιήσεις.

**Πίνακας 3.2.** Χαρακτηριστικά των τερματικών που παραχωρούνται με ανταγωνιστική προσφορά

	<b>Brownfield</b>	<b>Greenfield</b>	<b>Μικτές</b>
<b>Ευρώπη</b>	16	21	5
<b>Βόρεια Αμερική</b>	-	1	-
<b>Κεντρική Αμερική</b>	7	-	3
<b>Νότιος Αμερική</b>	24	1	2
<b>Ασία</b>	20	8	2
<b>Αυστραλασία</b>	2	2	-
<b>Μέση Ανατολή</b>	6	1	-
<b>Αφρική</b>	11	1	1
<b>Ινδικός Ωκεανός / Ειρηνικός / Καραϊβική</b>	2	-	-
<b>Σύνολο</b>	88	35	13

Πηγή: Farrell Sheila (2012), “The ownership and management structure of container terminal concessions”, *Maritime Policy & Management: The flagship journal of international shipping and port research*, 1 (39), pp. 15

Σύμφωνα με έρευνα της ESPO (Notteboom et al., 2012, pp. 108), η οποία διεξήχθη στα μέσα του 2008 σε συνεργασία με το ITMA (Institute of Transport and Maritime Management Antwerp) του Πανεπιστημίου του Antwerp, από τα 43 σχέδια για κατασκευή τερματικών στα ευρωπαϊκά λιμάνια που συμμετείχαν στην έρευνα, τα 29 περίπου από αυτά αφορούσαν greenfield ανάπτυξη (ο χώρος που αποτελεί το τερματικό προκύπτει είτε από αποξήρανση ενός τμήματος της θάλασσας είτε από εκμετάλλευση γης χωρίς προηγούμενη χρήση), ενώ τα υπόλοιπα 14 σχετίζονταν με brownfield περιοχές (περιοχές δηλαδή με προηγούμενη χρήση, λιμενικής ή βιομηχανικής φύσεως).

### 3.4. ΟΙ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ ΣΤΙΣ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΕΙΣ

Αρκετοί ερευνητές, μέσω διεξοδικών μελετών, έχουν εξετάσει το θέμα των συμμετεχόντων στις παραχωρήσεις. Αν και οι μελέτες αυτές αναφέρουν ότι δεν είναι εύκολη μια κάποια κατηγοριοποίηση τους, εντούτοις στο περιοδικό Maritime Policy, στο τεύχος με θέμα την ιδιοκτησία και τη δομή μανάτζμεντ των παραχωρήσεων στα τερματικά εμπορευματοκιβωτίων (Farrell, 2012, pp. 17-19), επιχειρείται κάτι τέτοιο. Έτσι, σύμφωνα πάντα με το εν λόγω περιοδικό, οι συμμετέχοντες στις παραχωρήσεις μπορούν να ταξινομηθούν στις εξής 11 κατηγορίες:

1. **Παγκόσμιοι Διαχειριστές Τερματικών (Global Terminal Operators):**  
Πρόκειται για εταιρίες που έχουν οργανωθεί σε ομάδες παραχώρησης τερματικών, στα πλαίσια χωρών με διαφορετικές γλώσσες ή κουλτούρες. Εμφανίζονται συνήθως στους τελικούς καταλόγους παραχώρησης τερματικών σε όλο τον κόσμο.
2. **Περιφερειακοί Διαχειριστές Τερματικών (Regional Terminal Operators):**  
Πρόκειται για εταιρίες που έχουν σχηματίσει μικρότερες ομάδες παραχώρησης τερματικών σε μια μόνο περιοχή ή σε χώρες με στενούς δεσμούς (π.χ. Ισπανία και ισπανόφωνη Λατινική Αμερική). Κάνουν προσφορές για παραχωρήσεις λιγότερο συχνά και με πιο στοχευμένο τρόπο απ' ότι οι Παγκόσμιοι Διαχειριστές Τερματικών.
3. **Φορτοεκφορτωτές (Stevedores):** Χειρίζονται εμπορευματοκιβώτια σε ένα ή δύο το πολύ λιμάνια και δεν είναι ιδιαίτερα δραστήριοι στην εξεύρεση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών. Πρόκειται ουσιαστικά για (α) εταιρίες που προήλθαν από τους τοπικούς φορτοεκφορτωτές γενικού φορτίου της προ εμπορευματοκιβωτιοποίησης περιόδου (β) εταιρίες μονού σκοπού που προέκυψαν από την έλευση της εμπορευματοκιβωτιοποίησης.
4. **Ναυτιλιακές Εταιρίες (Shipping Lines):** Εδώ ανήκουν πέρα από τις ίδιες τις εταιρίες και οι θυγατρικές φορτοεκφορτωτικές εταιρίες που αποκτήθηκαν ή εγκαταστήθηκαν από αυτές.
5. **Εταιρίες Εμπορευματικών Μεταφορών (Freight Transport Companies):**  
Κατηγορία που περιλαμβάνει άλλους παροχείς εμπορευματικών υπηρεσιών,

όπως ναυτιλιακούς πράκτορες, οδικές και σιδηροδρομικές μεταφορικές εταιρίες και παροχείς υπηρεσιών logistics.

6. **Κατασκευαστικές Εταιρίες (Construction Companies):** Πρόκειται για μεγάλες εταιρίες, των οποίων η εμπλοκή στις παραχωρήσεις τερματικών εμπορευματοκιβωτίων επιτυγχάνεται μέσω Ιδιωτικής Χρηματοοικονομικής Πρωτοβουλίας ή προσπάθειας για διασφάλιση των συμβολαίων κατασκευής ενός τερματικού.
7. **Κατασκευαστές Εξοπλισμού (Equipment Manufacturers):** Σ' αυτήν την κατηγορία ανήκουν μικρές εξειδικευμένες εταιρίες, οι οποίες δείχνουν κάποιο ενδιαφέρον για τις παραχωρήσεις. Παρόλα αυτά, κανένας από τους κύριους κατασκευαστές εξοπλισμού τερματικών διαχείρισης εμπορευματοκιβωτίων (π.χ. γερανοί, RTGs) δεν έχουν εμπλακεί σε προσφορές για παραχωρήσεις τερματικών.
8. **Αξιοποιητές Περιουσίας (Property Developers):** Είναι εταιρίες με κύρια δραστηριοποίηση στο Χονγκ Κονγκ και στη Νοτιοανατολική Ασία. Αυτές οι εταιρίες έχουν ουσιαστικά διαφοροποιηθεί από την εμπορική / τη σχετική με την κατοικία ανάπτυξη, μέσω της παροχής παραχωρούμενης υποδομής.
9. **Βιομηχανικοί Όμιλοι (Industrial Conglomerates):** Είναι διαφοροποιημένες ελέγχουσες εταιρίες<sup>4</sup> ή μεγάλοι κατασκευαστές, οι οποίοι αναγνωρίζονται από τις κυβερνήσεις τους ως εθνικοί πρωταθλητές, χάρη στις διαχειριστικές τους ικανότητες να αναπτύσσουν στρατηγικά ατού. Σ' αυτήν την κατηγορία ανήκουν (δευτερευόντως, αλλά με πολύ σημαντικό ρόλο) άτομα ή οικογένειες που χαρακτηρίζονται από πλούτο ή καλή δικτύωση και που έχουν εμπλακεί λόγω συνδέσεων με την Κυβέρνηση.
10. **Χρηματοοικονομικά Ιδρύματα (Financial Institutions):** Εδώ ανήκουν τράπεζες, συνταξιοδοτικά κεφάλαια, διεθνή χρηματοοικονομικά ιδρύματα και ιδιωτικά ίδια κεφάλαια. Συνήθως εξαγοράζουν ήδη υπάρχουσες παραχωρήσεις ή αγοράζουν μετοχές σε μητρικές εταιρίες αναδόχων. Σπάνια μετέχουν στην αρχική διαδικασία παραχώρησης ως ίδιοι κεφαλαιούχοι, ενώ παρέχουν

---

<sup>4</sup>«Ελέγχουσα εταιρία (holding company) είναι η μητρική εταιρία ενός ομίλου, η οποία διατηρεί την πλειοψηφία των μετοχών ή ελέγχει τις θυγατρικές της εταιρίες» (<http://www.eaee.gr/cms/>)

σημαντικά ποσά δανειακών κεφαλαίων με τη μορφή εξασφαλισμένου δανείου ή εταιρικών ομολόγων.

11. **Δημόσιες Αρχές (Public Authorities):** Περιλαμβάνουν λιμενικές αρχές, εταιρίες διαχείρισης εμπορικών λιμένων (κυρίως στην Κίνα, π.χ. Shanghai International Port Group), περιφερειακές κυβερνήσεις, εταιρίες βιομηχανικής ανάπτυξης, Κρατικούς μηχανισμούς επενδύσεων και ομίλους λιμενικής εργασίας (Companie dei Lavori Portuale, Ιταλία).

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει ο πίνακας 3.3, ο οποίος δείχνει τις διαφοροποιήσεις που παρατηρούνται από γεωγραφικής απόψεως, όσον αφορά στις προτιμήσεις για συγκεκριμένους τύπους διαχειριστών ενός τερματικού, οι οποίες σε μεγάλο βαθμό οφείλονται στις διαφορετικές διαδικασίες παραχωρήσεων που ακολουθούνται. Ειδικότερα, στο χώρο της Ευρώπης, η καθιέρωση από νωρίς του λιμενικού μοντέλου landlord οδήγησε στην αύξηση των ιδιωτικών εταιριών φορτοεκφόρτωσης, οι οποίες μάλιστα κατέχουν και μεγάλη δύναμη, παρά το γεγονός των εκτεταμένων συγχωνεύσεων. Οι εθνικές ναυτιλιακές εταιρίες έχουν και αυτές ευνοηθεί στα πλαίσια πάντα των παραχωρήσεων. Αντιθέτως, οι παγκόσμιοι διαχειριστές τερματικών διαδραματίζουν σημαντικότερο ρόλο στην Ασία και τις αναπτυσσόμενες χώρες, όπου η διαχείριση του τοπικού εμπορίου από τα δημοσίου τύπου τερματικά δεν έδωσε τις απαιτούμενες ευκαιρίες στις τοπικές επιχειρήσεις για ανάπτυξη των απαραίτητων δεξιοτήτων.



**Πίνακας 3.3.** Είδη εταιριών ανά τον κόσμο που ηγούνται των παραχωρήσεων

	Ευρώπη (%)	Βόρεια Αμερική (%)	Κεντρική & Νότια Αμερική (%)	Ασία (%)	Άλλη (%)	Σύνολο (%)
Παγκόσμιοι Διαχειριστές Τερματικών	11	17	40	29	26	23
Περιφερειακοί Διαχειριστές Τερματικών	15	8	12	3	8	8
Φορτοεκφορτωτικές Εταιρίες	29	12	9	6	16	14
Ναυτιλιακές Εταιρίες	25	61	14	37	27	34
Εταιρίες Εμπορευματικών Μεταφορών	8	3	16	10	14	10
Άλλες	11	0	10	15	9	11
<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Πηγή: Farrell Sheila (2012) “The ownership and management structure of container terminal concessions”, *Maritime Policy & Management: The flagship journal of international shipping and port research*, 1 (39), pp. 21

### 3.5. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΑΝΑΔΟΧΟΥ

Σε γενικές γραμμές, παρατηρούνται 3 φάσεις στην επιλογή του κατάλληλου αναδόχου. Συγκεκριμένα (UNCTAD, 1998, pp. 26-27):

- Στην **πρώτη φάση**, οι προτάσεις που δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της προσφοράς αποκλείονται. Τέτοιες είναι για παράδειγμα προτάσεις που

δεν υποβλήθηκαν στον προκαθορισμένο χρόνο ή με τη σωστή μορφή, προτάσεις που δεν εμπεριέχουν τις ελάχιστα απαιτούμενες τεχνικές και χρηματοοικονομικές πληροφορίες κ.α..

- Αφού λοιπόν γίνει αυτή η πρώτη επιλογή προτάσεων, ακολουθεί η **δεύτερη φάση**, όπου γίνεται μια ευρεία εκτίμηση των τεχνικών προτάσεων, η οποία πρέπει να περιλαμβάνει όλα τα κρίσιμα ζητήματα που αφορούν στη μελλοντική διαχείριση και λειτουργία της εκάστοτε εγκατάστασης. Εάν η πρόταση κάποιου πλειοδότη δε συγκεντρώσει το ελάχιστο απαραίτητο ποσοστό για να προχωρήσει στην επόμενη φάση, τότε αναγκαστικά κόβεται και δεν περνά στο επόμενο στάδιο αξιολόγησης.
- Τέλος, στην **τρίτη φάση**, εκτιμώνται οι χρηματοοικονομικές προτάσεις των πλειοδοτών που έχουν περάσει επιτυχώς τις 2 προηγούμενες φάσεις. Η ταξινόμηση των προτάσεων γίνεται με μια προκαθορισμένη μέθοδο αξιολόγησης, και συγκεκριμένα με την αναζήτηση των υψηλότερων συνολικών χρηματοοικονομικών ροών σε παρούσα αξία, υπολογιζόμενων σε όλη τη διάρκεια της περιόδου παραχώρησης. Έτσι, όπως είναι λογικό, η πιο συμφέρουσα πρόταση πλειοδότη θα σηματοδοτήσει την έναρξη διαπραγματεύσεων μαζί του. Σε περίπτωση όμως που δεν υπάρξει σύναψη συμφωνίας μέσα σε προκαθορισμένο χρονικό διάστημα, η Λιμενική Αρχή δύναται να ξεκινήσει διαπραγματεύσεις με τον πλειοδότη της δεύτερης καλύτερης προσφοράς.

Σχετικά τώρα με τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση των τεχνικών προτάσεων (UNCTAD, 1998, pp. 33-34), μπορεί να ειπωθεί ότι αυτά εξαρτώνται από το είδος της παραχωρούμενης εγκατάστασης / λειτουργίας. Απαιτείται δηλαδή εξειδίκευση για κάθε σχέδιο παραχώρησης. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως βάση ένα γενικό πλαίσιο, με τις απαραίτητες όμως προσαρμογές στη βάση του εκάστοτε σχεδίου παραχώρησης να επιβάλλονται. Επιπλέον, πρέπει να τονιστεί ότι τα κριτήρια αυτά οφείλουν να σταθμιστούν σωστά. Το γενικό αυτό πλαίσιο, όσον αφορά σε εγκαταστάσεις διαχείρισης εμπορευμάτων (π.χ. τερματικά διαχείρισης εμπορευματοκιβωτίων) είναι το ακόλουθο:

- Εταιρικό και χρηματοοικονομικό εταιρικό προφίλ του πλειοδότη (150 βαθμοί)
- Προτεινόμενο επιχειρηματικό σχέδιο (250 βαθμοί)
- Προτεινόμενη εταιρική δομή (100 βαθμοί)
- Λειτουργικό σχέδιο για το τερματικό (150 βαθμοί)
- Ικανότητα για επενδύσεις σε επιπλέον εγκαταστάσεις, εξοπλισμούς και συστήματα (150 βαθμοί)
- Σχέδια απασχόλησης και μηχανισμοί για μεταφορά της τεχνογνωσίας και της τεχνολογίας (200 βαθμοί)
- Σύνολο: 1000 βαθμοί

Προκειμένου οι προσφορές να περάσουν την τεχνική αξιολόγηση, θα πρέπει να συγκεντρώσουν τουλάχιστον 800 από τους 1000 βαθμούς στο σύνολο και σε καθένα από τα 6 παραπάνω κριτήρια όχι λιγότερο από 70% των πιθανών ληφθέντων βαθμών. Με αυτόν τον τρόπο, εξασφαλίζεται ότι η πρόταση που θα επιλεγεί θα ικανοποιεί όλες τις απαραίτητες λειτουργικές και χρηματοοικονομικές απαιτήσεις.

Η διαδικασία για την επιλογή του κατάλληλου πλειοδότη είναι επομένως μια προκαθορισμένη διαδικασία, ενώ μεγάλη είναι η επίδραση που έχουν όλα τα παραπάνω κριτήρια στο περιεχόμενο των προσφορών και στον ανταγωνισμό μεταξύ των πλειοδοτών. Ωστόσο, τα πολλαπλά κριτήρια είναι ανεπιθύμητα, καθώς χαρακτηρίζονται από αδιαφάνεια, χειραγώγηση, διαφθορά, καθυστερήσεις και προστριβές. Είναι σημαντικό όμως, οι οικονομικοί παράμετροι που τελικά θα τεθούν, να επιλεγούν προσεκτικά. Έτσι, συχνά κριτήρια ανάθεσης για παραχωρήσεις υποδομών είναι (α) τα επίπεδα αντιτίμων που πληρώνονται από τους χρήστες (β) το ποσό που πληρώνει ο ανάδοχος στην παραχωρούσα αρχή (UNCTAD, 2009, pp. 14).

### 3.6. ΣΤΟΧΟΙ ΤΩΝ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΕΩΝ

Οι κύριοι στόχοι οποιουδήποτε βαθμού ιδιωτικοποιήσεων και επομένως και των παραχωρήσεων είναι οι εξής (Βεντούρα-Νεοκοσμίδη, 2006-2007, σελ.185-186):

1. Βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα των λιμενικών επιχειρήσεων: Η αύξηση της αποτελεσματικότητας, οδηγεί με τη σειρά της σε χαμηλότερα λιμενικά κόστη (Tae-Woo – Cullinane, 2005, σελ. 133). Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις ως επί το πλείστον είναι πιο αποτελεσματικές από τις δημόσιες επιχειρήσεις. Γιατί; Φυσικά εξαιτίας της πειθαρχίας που υπάρχει στον ιδιωτικό τομέα με την επιδίωξη της μεγιστοποίησης του κέρδους. Επιπλέον, η δημόσια επιχείρηση επιδιώκει συγκεκριμένους μακροοικονομικούς στόχους (π.χ. μείωση ανεργίας, συγκράτηση τιμών), ενώ η αναποτελεσματικότητα επιτείνεται από την έλλειψη κινήτρων στο δημόσιο τομέα, κάτι που αυξάνει την έλλειψη ανταγωνισμού. Έτσι, η δημόσια επιχείρηση δεν επιλέγει τη μέγιστη παραγωγική της δυναμικότητα, ενώ δεν έχει κίνητρα για ελαχιστοποίηση του κόστους (Ευθύμογλου-Ξεπαπαδέας, 1990, σελ. 43-44). Αξίζει ακόμη να τονιστεί ότι σε περίπτωση ζημιάς, στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, αυτή πληρώνεται από τους ιδιοκτήτες / διοικητικό συμβούλιο, ενώ στις δημόσιες επιχειρήσεις από τον καταναλωτή, με τα ελλείμματα να καλύπτονται από το δημόσιο.
2. Ο δημόσιος τομέας περιορίζει τις ανάγκες του για δανεισμό: Επειδή, όπως προαναφέρθηκε, τα ελλείμματα των δημοσίων επιχειρήσεων καλύπτονται από το δημόσιο, η ιδιωτικοποίησή τους οδηγεί το δημόσιο στο να σταματήσει να δανείζεται για να καλύψει αυτά τα ελλείμματα, ενώ σημαντικά κεφάλαια εισρέουν στον κρατικό προϋπολογισμό από την αποκρατικοποίηση. Έτσι, με τη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα στην κατασκευή και συντήρηση λιμενικών έργων, περιορίζονται οι δημόσιες δαπάνες (Tae-Woo – Cullinane, 2005, σελ. 133), ενώ γίνεται αξιοποίηση των δημοσίων πόρων σε άλλες κοινωνικού χαρακτήρα δραστηριότητες<sup>5</sup>.
3. Η κυβέρνηση παύει ή τουλάχιστον ελαττώνει τους περιορισμούς που θέτει στις επενδύσεις των δημοσίων λιμενικών επιχειρήσεων: Με την ιδιωτικοποίησή τους, οι επιχειρήσεις αποφασίζουν πλέον μόνες τους για τις δικές τους επενδύσεις, χωρίς να υποχρεώνονται να ακολουθούν την κυβερνητική

---

<sup>5</sup> Είναι χαρακτηριστικό ότι οι αναπτυσσόμενες χώρες δεν επενδύουν, όπως είναι εξάλλου αναμενόμενο, ικανοποιητικά ποσά στις υποδομές. Σύμφωνα με την Παγκόσμια Τράπεζα, οι χώρες αυτές επενδύουν ετησίως μόλις το 3-4% του ΑΕΠ τους στην υποδομή και στη συντήρησή της, ενώ απαιτείται ποσοστό τουλάχιστον 7-9% για την επίτευξη ανάπτυξης. Έτσι οι κυβερνήσεις των χωρών αυτών αναζητούν κεφάλαια για να καλύψουν το χρηματοδοτικό κενό, τόσο από εγχώριους όσο και από ξένους ιδιώτες επενδυτές (UNCTAD, 2009, pp. 6).

οικονομική πολιτική, η οποία είναι ανάλογη με τις ανάγκες του κράτους. Έτσι, επιτυγχάνεται απελευθέρωση των επενδύσεων των δημοσίων επιχειρήσεων, ενώ ταυτοχρόνως ελαττώνονται ή και εξαλείφονται η γραφειοκρατία και οι πολιτικές επιρροές στη λιμενική διαχείριση (Cullinane & Song, 2010, pp. 62).

4. Καλύτερη εξυπηρέτηση των καταναλωτών: Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις, εφόσον λειτουργούν με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια, παράγουν κατ' αναλογία των προτιμήσεων των καταναλωτών, όχι όμως και οι δημόσιες επιχειρήσεις, οι οποίες εξυπηρετούν πρωτίστως τη διοίκηση, τους εργαζόμενους σε αυτές, καθώς και σκοπιμότητες πολιτικές. Ειδικότερα, η καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών – καταναλωτών γίνεται και μέσω της επέκτασης του εμπορίου (Tae-Woo – Cullinane, σελ. 133).
5. Μεγαλύτερη αντίσταση στις εργασιακές απαιτήσεις για μισθολογικές αυξήσεις: Από αυτήν την άποψη, η ιδιωτικοποίηση λειτουργεί ως κίνητρο για τη βελτίωση της παραγωγικότητας (Ευθύμογλου-Ξεπαπαδέας, 1990, σελ.46).
6. Αλλαγή των αναποτελεσματικών δομών της αγοράς: Στην περίπτωση ύπαρξης δημόσιου μονοπωλίου, η παραχώρηση ίσως οδηγήσει στον τερματισμό των αναποτελεσματικών δομών της αγοράς. Απαιτούνται όμως πολλαπλές παραχωρήσεις, προκειμένου να αποφευχθεί ο κίνδυνος εξέλιξης του δημοσίου μονοπωλίου σε ιδιωτικό. Έτσι, εξασφαλίζεται ανταγωνισμός μεταξύ των ιδιωτών διαχειριστών. Οι παραχωρήσεις βέβαια πρέπει να συνοδεύονται από μηχανισμούς που εξασφαλίζουν αποτελεσματική πρόσβαση στην υποδομή, όπως επίσης και από κίνητρα για περαιτέρω ανάπτυξη της υποδομής (UNCTAD, 2009, pp. 5).

Υπάρχουν βέβαια και άλλοι λόγοι που οδηγούν στην απόφαση για ιδιωτικοποίηση ενός λιμένα, όπως η ταχύτητα στην ανάπτυξη νέων τερματικών, στη συμμόρφωση με την εκάστοτε λιμενική νομοθεσία, στην αύξηση των λιμενικών εσόδων, στην ανάπτυξη εταιρίας δημοσίου – ιδιωτικού τομέα και τα οικονομικά οφέλη που προκύπτουν από τον ενδολιμενικό ανταγωνισμό (Tae-Woo – Cullinane, 2005, σελ. 134,136).

Επομένως, από όλα τα παραπάνω, μπορεί να καταλήξει κανείς στο συμπέρασμα ότι οι κύριοι ωφελημένοι από την ιδιωτικοποίηση είναι η Λιμενική Αρχή, ο διαχειριστής του τερματικού και οι λιμενικοί πελάτες, οι οποίοι και απολαμβάνουν μικροοικονομικά

οφέλη. Βεβαίως, τα θετικά των ιδιωτικοποιήσεων καρπώνονται και τα εκάστοτε κράτη (εθνική οικονομία, εθνική κυβέρνηση), αλλά και η παγκόσμια οικονομία (μακροοικονομικά οφέλη) (UNCTAD, 1998, pp. 3) .

### 3.7. ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΗ ΕΚΒΑΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΕΩΝ

Για να είναι επιτυχής η έκβαση της παραχώρησης, όπως και κάθε μορφής ιδιωτικοποίησης, προκειμένου να εξασφαλισθούν όλες οι αναμενόμενες θετικές επιδράσεις για τις οποίες υλοποιείται, απαιτούνται ορισμένες προϋποθέσεις. Αναλυτικά, αυτές είναι (Χλωμούδης, 2001, σελ. 199-204):

- **Ισχυρή κυβερνητική δέσμευση, με ταυτόχρονη ύπαρξη ολοκληρωμένου οικονομικού προγράμματος που να εμπεριέχει το σχέδιο παραχώρησης** (Βεντούρα-Νεοκοσμίδη, 2006-2007, σελ. 192). Η μεγιστοποίηση της επιτυχίας θα επιτευχθεί μόνο εάν η Κυβέρνηση έχει κατανοήσει και εκπονήσει σχέδιο για το πώς ένα λιμάνι θα λειτουργήσει στα πλαίσια του παγκόσμιου εμπορίου και του εθνικού συστήματος μεταφορών (UNCTAD, 1998, pp. 14). Έτσι, χωρίς ισχυρή κυβερνητική δέσμευση, η παραχώρηση είναι καταδικασμένη να αποτύχει. Κι όταν λέμε κυβερνητική δέσμευση, εννοούμε δέσμευση κάθε κυβερνητικής αρχής, από τον αρμόδιο υπουργό μέχρι και τον πρωθυπουργό, οι οποίοι δεν πρέπει να υποκύπτουν στις πιέσεις των διαφόρων ομάδων (π.χ. εργατικά συνδικάτα, δημόσιοι υπάλληλοι, πολιτικοί).
- **Εξασφάλιση αποδοχής της αποκρατικοποίησης από τα άμεσα επηρεαζόμενα μέρη (π.χ. διευθυντές και εργαζόμενοι), καθώς και από το ευρύ κοινό, και κατανόησης των στόχων της.** Ειδικότερα, οι στόχοι πρέπει να είναι ξεκάθαροι και συγκεκριμένοι, ούτως ώστε κράτος και λιμάνι να έχουν ένα συγκεκριμένο σχέδιο εφαρμογής. Επιπροσθέτως, οι επιμέρους στόχοι δεν πρέπει να έρχονται σε σύγκρουση με το γενικό στόχο, αλλά να υποτάσσονται σ' αυτόν, ενώ το βραχυπρόθεσμο όφελος δεν πρέπει να λειτουργεί ποτέ ως κίνητρο, με αποτέλεσμα να θυσιάζεται το μακροχρόνιο συμφέρον. Καταλυτικό ρόλο θα

παίζει εδώ η καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης ανάμεσα στις δύο πλευρές (δημόσιο και ιδιωτικό τομέα), έτσι ώστε να αποφευχθούν τυχόν φόβοι ότι μόνο μία από τις πλευρές αυτές θα ωφεληθεί (UNCTAD, 1998, pp. 14).

- **Ύπαρξη οικονομικής βιωσιμότητας, όσον αφορά στο λιμάνι.** Χρειάζεται έτσι η απομάκρυνση όλων των περιοριστικών κανονισμών που θα δώσουν στον ιδιωτικό τομέα κάποιες ελευθερίες, όπως είναι η μείωση του αριθμού των απασχολούμενων ή η μείωση του εργατικού κόστους. Διαφορετικά, η προσέλκυση του ιδιωτικού τομέα είναι αδύνατη. Είναι επομένως απαραίτητο να βρεθεί η κατάλληλη χρονική στιγμή εφαρμογής του προγράμματος αποκρατικοποίησης, προκειμένου οι μακροοικονομικές και χρηματοοικονομικές συνθήκες να ευνοούν την προσέλκυση ιδιωτικών επενδυτών (Βεντούρα-Νεοκοσμίδη, 2006-2007, σελ. 192).
- **Δυνατός και ικανός ιδιωτικός τομέας.** Μόνο τότε ο λιμενικός οργανισμός δέχεται τις θετικές επενέργειες του ιδιωτικού τομέα (δυναμισμός, τεχνογνωσία, ικανότητα). Σε αντίθετη περίπτωση, οι δυνατότητες του ιδιωτικού τομέα είναι πολύ περιορισμένες, οπότε η αποκρατικοποίηση είναι προτιμότερο να αποφευχθεί. Αυτό ισχύει κυρίως σε αναπτυσσόμενες χώρες και σε χώρες με ισχυρό κρατικό παρεμβατισμό στην οικονομία.
- **Προώθηση του ανταγωνισμού.** Δεν πρέπει ποτέ να επιδιώκεται μια αποκρατικοποίηση, αν έχει ως αποτέλεσμα τη μετατροπή ενός δημόσιου μονοπωλίου σε ιδιωτικό, διότι το μονοπώλιο (ιδιωτικό ή δημόσιο) υπονομεύει την αποδοτικότητα. Κι όταν μιλάμε για ανταγωνισμό στα λιμάνια εννοούμε τον ενδολιμενικό ανταγωνισμό, το διαλιμενικό ανταγωνισμό, τον ανταγωνισμό μεταξύ Λιμενικών Αρχών και τον ανταγωνισμό ανάμεσα σε κέντρα μεταφόρτωσης. Θεωρείται επομένως αυτονόητη η ύπαρξη πλήρους διαφάνειας σχετικά με το σχεδιασμό και την εφαρμογή του προγράμματος αποκρατικοποίησης (Βεντούρα-Νεοκοσμίδη, 2006-2007, σελ. 192).
- **Ύπαρξη σωστού νομικού πλαισίου,** με τον εκσυγχρονισμό της εργατικής νομοθεσίας να αποτελεί επιτακτική ανάγκη. Αυτό αφορά κυρίως τις αναπτυσσόμενες χώρες και τις χώρες με ισχυρό κρατικό παρεμβατισμό στην οικονομία, των οποίων η νομοθεσία είναι ανεπαρκής. Ο εκσυγχρονισμός μπορεί να επιτευχθεί με διαβούλευση και συνεργασία των εμπλεκόμενων φορέων

(κυβέρνηση, λιμενικές αρχές, ιδιώτες επενδυτές και εργατικά συνδικάτα). Ο εκσυγχρονισμός φυσικά της εργασιακής νομοθεσίας πρέπει να γίνει πριν την ανάληψη από τον ιδιώτη διαχειριστή του μανάτζμεντ και της λειτουργίας του λιμένα. Κι αυτό γιατί ο ιδιώτης επενδυτής πρέπει να ξεκινήσει τις δραστηριότητές του μέσα σε ένα σταθερό και σαφώς ορισμένο εργασιακό περιβάλλον. Διαφορετικά, οι παρατηρούμενες αδυναμίες και ανεπάρκειες δεν θα επιτρέψουν στην παραχώρηση να λειτουργήσει από την αρχή (UNCTAD, 1998, pp. 13).

- **Ύπαρξη συστήματος κοινωνικής ασφάλισης.** Σε περιόδους ανάπτυξης, ο αριθμός των λιμενεργατών διατηρείται ή και αυξάνεται με την αποκρατικοποίηση. Σε περιόδους ύφεσης όμως οι απολύσεις είναι αναπόφευκτες. Έτσι, οι μαζικές απολύσεις (ή ακόμη και το ενδεχόμενο τους) σε συνδυασμό με την ανυπαρξία ενός επαρκούς συστήματος κοινωνικής ασφάλισης έχουν ως αποτέλεσμα την κοινωνική αστάθεια, η οποία με τη σειρά της μπορεί να ακυρώσει το πρόγραμμα αποκρατικοποίησης.
- **Ο ρόλος της Λιμενικής Αρχής μετά την αποκρατικοποίηση.** Μια σύγχρονη Λιμενική Αρχή, αντί να είναι υπεύθυνη για όλα τα θέματα που αφορούν στο λιμάνι, με όλες τις συνεπαγόμενες αναποτελεσματικότητες, θα πρέπει να εστιάσει την προσοχή της σε πέντε βασικές λειτουργίες (UNCTAD, 1998, pp. 15-17): (α) *λειτουργία landlord*, με τη Λιμενική Αρχή να παρέχει τους όρους λειτουργίας του λιμανιού και τις υποδομές, ενώ ο ιδιώτης να αναλαμβάνει μόνο τη διαχείριση του φορτίου (β) *λειτουργία λήψης αποφάσεων και σχεδιασμού*, η οποία αφορά στην ανάγκη ύπαρξης μιας αξιόπιστης εθνικής λιμενικής αρχής που θα είναι σε θέση να ελέγχει τους μακροπρόθεσμους σχεδιασμούς και τη λιμενική απόδοση (γ) *λειτουργία ρυθμιστικού και εποπτικού ελέγχου*, με σκοπό την εξασφάλιση ορθής χρήσης του λιμένα και τήρησης των υπαρχόντων νόμων και κανόνων (δ) *λειτουργία παρακολούθησης και προώθησης*, με τη μεν παρακολούθηση να σχετίζεται με τη λιμενική απόδοση και τον κατασκευαστικό και τεχνολογικό τομέα του λιμένα, τη δε προώθηση να αφορά στις εκστρατείες για τη διείσδυση του λιμενικού προϊόντος στην αγορά (ε) *λειτουργία λιμενικής εκπαίδευσης*, με τις Λιμενικές Αρχές να είναι σε θέση να διαδραματίσουν



πρωταγωνιστικό ρόλο στην ανάπτυξη και εφαρμογή μακροπρόθεσμων στρατηγικών λιμενικής εκπαίδευσης.

### 3.8. ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΤΩΝ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΕΩΝ

Οι θετικές επιδράσεις από τις παραχωρήσεις, όπως προκύπτει κι από τα όσα προηγήθηκαν, είναι αδιαμφισβήτητες. Ωστόσο, είναι πολύ πιθανό να προκύψουν κάποιοι κίνδυνοι, εξαιτίας πιθανής σύγκρουσης στα συμφέροντα δημοσίου και ιδιωτικού τομέα. Το ερώτημα που τίθεται επομένως είναι γιατί κάποιος να αναλάβει έναν κίνδυνο, όπου μια απρόβλεπτη ή άγνωστη έκβαση ίσως επιφέρει αρνητικές επιδράσεις. Η απάντηση φυσικά είναι απλή: ο κίνδυνος σχετίζεται πάντα με ένα ασφάλιστρο κινδύνου.

Υπάρχουν πολλές κατηγοριοποιήσεις, όσον αφορά στον κίνδυνο. Σε γενικές γραμμές, μερικές από αυτές είναι οι ακόλουθες (Cruz & Marques, 2012, pp. 4):

A. Διάκριση κινδύνων σε:

- *Τεχνικό κίνδυνο*
- *Κατασκευαστικό κίνδυνο*
- *Λειτουργικό κίνδυνο*
- *Κίνδυνο εσόδων*
- *Χρηματοοικονομικό κίνδυνο*
- *Κίνδυνο ανωτέρας βίας*
- *Ρυθμιστικό / πολιτικό κίνδυνο*
- *Περιβαλλοντικό κίνδυνο*
- *Κίνδυνο αθέτησης των υποχρεώσεων που συνεπάγεται το έργο*

B. Διάκριση κινδύνων σε:

- *Παγκόσμιους κινδύνους, οι οποίοι επιμερίζονται κατά τη συμφωνία του προγράμματος (πολιτικοί, νομικοί, εμπορικοί και περιβαλλοντικοί κίνδυνοι)*

- *Στοιχειώδεις κινδύνους*, οι οποίοι σχετίζονται με θέματα κατασκευαστικά, λειτουργικά, χρηματοδοτικά και θέματα που αφορούν στην παραγωγή εσόδων.

C. Μια άλλη κατηγοριοποίηση κινδύνων, είναι αυτή που τους διακρίνει σε:

- *Μακροπρόθεσμους κινδύνους*, κινδύνους δηλαδή των οποίων η προέλευση ξεφεύγει πέρα από τα όρια του έργου
- *Μεσοπρόθεσμους κινδύνους*, οι οποίοι συνδέονται άμεσα με τη φύση του κάθε έργου
- *Βραχυπρόθεσμους κινδύνους* που συνδέονται με τις σχέσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων με το έργο μερών.

D. Τέλος, οι κίνδυνοι μπορούν να κατηγοριοποιηθούν και με τον ακόλουθο τρόπο σε:

- *Κινδύνους παραγωγής* (σχετιζόμενοι με τον προγραμματισμό, τη σχεδίαση, την απαλλοτρίωση, την κατασκευή, το περιβάλλον, τη συντήρηση, τη λειτουργία, την τεχνολογία και την απόδοση)
- *Εμπορικούς κινδύνους* (που σχετίζονται με τη ζήτηση, τη συλλογή, τη χωρητικότητα, τον ανταγωνισμό)
- *Κινδύνους πλαισίου* (έχουν σχέση με τη χρηματοδότηση, τον πληθωρισμό, το νόμο, τους κανονισμούς, τις μονομερείς αλλαγές, το δημόσιο ανταγωνισμό και την ανωτέρα βία).

Η αναγνώριση και κατανόηση των βασικών κινδύνων στοχεύει στο να καταστεί εφικτή η εκτίμηση του επιμερισμού τους. Κάποιοι από αυτούς τους κινδύνους είναι συστημικοί, υπό την έννοια ότι δε σχετίζονται μόνο με την παραχώρηση (π.χ. η παγκόσμια ζήτηση για λιμάνια), ενώ άλλοι εξαρτώνται από τη λειτουργία της παραχώρησης και το μάνατζμεντ (π.χ. συντήρηση). Επιπλέον, υπάρχουν και κίνδυνοι που σχετίζονται με τις παραχωρήσεις, στα πλαίσια των οποίων πρέπει να γίνουν επενδύσεις στη χωρητικότητα, όπως είναι η κατασκευή και ο σχεδιασμός. Αυτού του είδους οι κίνδυνοι δεν είναι και τόσο σχετικοί, σε περίπτωση που η παραχώρηση αφορά μόνο το μάνατζμεντ και τη λειτουργία ήδη υπάρχοντων τερματικών εγκαταστάσεων.

Τα συμβόλαια παραχώρησης πρέπει να υπολογίζουν και να αντιμετωπίζουν διάφορους κινδύνους. Οι σχετιζόμενοι με τις παραχωρήσεις κίνδυνοι, οι οποίοι περιλαμβάνουν το σχεδιασμό, την κατασκευή, τη λειτουργία και το μανάτζμεντ της λιμενικής υποδομής παρουσιάζονται εν συντομία στον πίνακα 3.4, ο οποίος παρατίθεται πιο κάτω.

**Πίνακας 3.4.** Οι κυριότεροι κίνδυνοι στις παραχωρήσεις λιμένων

<b>Κίνδυνος Πλάνου και σχεδίασης</b>	Ο σχεδιασμός των τερματικών έχει μια διάρκεια ζωής περίπου 30 χρόνια ή και παραπάνω. Σ' αυτήν την περίοδο, η συνολική λιμενική ζήτηση και οι πολιτικές επιλογές για τη λιμενική ανάπτυξη ενδέχεται να οδηγήσουν σε σύγκρουση των χαρακτηριστικών του τερματικού με τους στόχους που αυτό έχει.
<b>Κίνδυνος Κατασκευής</b>	Εδώ περιλαμβάνονται υπερβάσεις στη χρονική διάρκεια και στο κόστος κατασκευής, ποιοτικά πρότυπα, γεωλογικοί και περιβαλλοντικοί κίνδυνοι κ.τ.λ..
<b>Κίνδυνος Αδειών</b>	Πρόκειται για τις δυσκολίες στην απόκτηση όλων των απαραίτητων αδειών, κάτι που απαιτεί χρόνο και εμπλοκή πολλών μερών (κεντρική και τοπική διοίκηση).
<b>Περιβαλλοντικός Κίνδυνος</b>	Η κατασκευή ενός τερματικού ενδέχεται να έχει σημαντικές επιδράσεις σε περιβαλλοντικά ευαίσθητες περιοχές.
<b>Κίνδυνος Προσβασιμότητας</b>	Η βιωσιμότητα ενός τερματικού εξαρτάται από την προσβασιμότητα δια θαλάσσης και ξηράς (π.χ. κατάλληλο βάθος λιμένα, λειτουργία σιδηρόδρομου).
<b>Λειτουργικός Κίνδυνος</b>	Το είδος του φορτίου και η επιλογή του κατάλληλου εξοπλισμού (δεδομένων των παραχουσών αβεβαιοτήτων) αυξάνουν το ρίσκο στη διαχείριση του τερματικού, καθώς απαιτείται τεχνική ειδίκευση και εμπειρία. Στην πραγματικότητα, η ειδίκευση του εργατικού δυναμικού των τερματικών είναι που του παρέχει μεγάλη ισχύ π.χ. σε διαπραγματεύσεις

	για αυξήσεις μισθών, κάτι που οδηγεί σε απεργίες με σοβαρές οικονομικές συνέπειες.
<b>Κίνδυνος Συντήρησης και Επισκευής</b>	Η περιπλοκότητα του λιμενικού εξοπλισμού απαιτεί και σημαντικές συντηρήσεις και επισκευές, για τις οποίες συχνά υπεύθυνος είναι ο ανάδοχος.
<b>Τεχνολογικός Κίνδυνος</b>	Σχετίζεται με την αναβάθμιση εξοπλισμού και εγκαταστάσεων (π.χ. αύξηση του μεγέθους των πλοίων).
<b>Κίνδυνος Ζήτησης</b>	Η ζήτηση χαρακτηρίζεται από μεγάλη αβεβαιότητα, καθώς εξαρτάται από τις επιδόσεις της παγκόσμιας οικονομίας και από τον εμπορικό ανταγωνισμό (ενδολιμενικό και διαλιμενικό).
<b>Χρηματοοικονομικός Κίνδυνος</b>	Την περίοδο που διανύουμε ο κίνδυνος αυτός είναι πολύ υψηλός. Λόγω της οικονομικής κρίσης, οι τράπεζες δυσκολεύονται να χορηγήσουν δάνεια, ενώ τα spreads όλο και αυξάνονται προκειμένου να αντισταθμιστεί ο κίνδυνος. Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι η αύξηση του κόστους κεφαλαίου.
<b>Νομικός Κίνδυνος</b>	Συνδέεται με αλλαγές στη νομοθεσία (π.χ. φόροι), οι οποίες επιδρούν στα οικονομικά αποτελέσματα της παραχώρησης.
<b>Πολιτικός Κίνδυνος και μονομερείς αποφάσεις</b>	Η απόφαση της Λιμενικής Αρχής ή της Κυβέρνησης να επιβάλλει συνθήκες μονομερώς (π.χ. ανάπτυξη νέας λιμενικής υποδομής) μπορεί να επηρεάσει δραματικά τη σταθερότητα της αγοράς.
<b>Κίνδυνος Ανωτέρας Βίας</b>	Έχει την μικρότερη πιθανότητα να συμβεί, αλλά τη μεγαλύτερη επίδραση (π.χ. σεισμοί, τυφώνες, τρομοκρατικές επιθέσεις).

Πηγή: Cruz Oliveira Carlos & Marques Cunha Rui (2012) "Risk-Sharing in Seaport Terminal Concessions", *Transport Reviews: A Transnational Transdisciplinary Journal*, iFirst Article, pp. 5

Πως γίνεται όμως ο επιμερισμός όλων αυτών των κινδύνων μεταξύ του αναδόχου και της Λιμενικής Αρχής σε περίπτωση παραχώρησης λιμενικού τερματικού; Σε γενικές γραμμές έχουμε τα ακόλουθα (Cruz & Marques, 2012, pp. 7-9):

- **Κίνδυνοι που αναλαμβάνονται από τη Λιμενική Αρχή:** Κίνδυνοι, όπως πλάνου και σχεδίασης, περιβαλλοντικός, προσβασιμότητας, πολιτικός και συμβατικών μονομερών αλλαγών και ανωτέρας βίας, αναλαμβάνονται εξ ολοκλήρου ή, τουλάχιστον κυρίως, από το δημόσιο τομέα. Ειδικά για τους τρεις τελευταίους, δε δικαιολογείται καθόλου η ανάληψή τους από τον ιδιωτικό τομέα. Υπάρχει όμως ένα ερωτηματικό σχετικά με τον κίνδυνο ανωτέρας βίας (ο οποίος σε μεγάλο βαθμό είναι αβέβαιος), εάν πρέπει να αντιμετωπίζεται από το δημόσιο τομέα. Εάν υπάρχει ένα ασφάλιστρο κινδύνου καθορισμένο από την αγορά για κάποιους από αυτούς τους κινδύνους, γίνεται σαφές ότι ο ιδιώτης δύναται και μάλιστα πρέπει να ευθύνεται για την αντιμετώπισή τους.

Ωστόσο, όσον αφορά στον κίνδυνο πλάνου και σχεδίασης, μπορεί να αμφισβητηθεί κατά πόσο ο δημόσιος τομέας είναι ο καταλληλότερος για την ανάληψή του. Έτσι, σε περιπτώσεις επεκτάσεων ή δομικών αλλαγών στην υποδομή, ο δημόσιος τομέας πρέπει να έχει λόγο, όμως ο ιδιώτης είναι ο καταλληλότερος για το σχεδιασμό όλων αυτών. Εξάλλου, κάτι τέτοιο συχνά προβλέπεται και στο συμβόλαιο.

- **Κίνδυνοι που αναλαμβάνονται από τον ανάδοχο:** Ο κατασκευαστικός και ο λειτουργικός κίνδυνος αναλαμβάνονται πλήρως από τον ιδιώτη. Όσον αφορά στον χρηματοοικονομικό και στο νομικό κίνδυνο, αυτοί αντιμετωπίζονται κυρίως από τον ανάδοχο, αν και σε ορισμένες περιπτώσεις παρεμβαίνει και ο δημόσιος τομέας (π.χ. εγγυήσεις από τη Λιμενική Αρχή για χορήγηση δανείου). Η συντήρηση τώρα και η επισκευή πρέπει να εξεταστούν ως εξής: στη θάλασσα, η Λιμενική Αρχή είναι υπεύθυνη για τη συντήρηση και τη βυθοκόρηση των καναλιών πρόσβασης, ενώ στην ξηρά, ο ανάδοχος αναλαμβάνει την ευθύνη συντήρησης της υποδομής και της ανωδομής. Η έλευση όλων αυτών των κινδύνων είναι πολύ πιθανή, με όλες τις αρνητικές συνέπειες για τον ιδιωτικό και / ή το δημόσιο τομέα. Δύο όμως εξ αυτών είναι ιδιαίτερα μεγάλης σημασίας: οι κίνδυνοι ζήτησης και εμπορικού

ανταγωνισμού. Ο εμπορικός ανταγωνισμός ελέγχεται από τη Λιμενική Αρχή, εφόσον τα περισσότερα (αν όχι όλα) από τα συμβόλαια έχουν αποκλειστικά δικαιώματα και οποιαδήποτε μονομερής αλλαγή συνεπάγεται αποζημίωση στο διαχειριστή. Όσον αφορά τώρα στον κίνδυνο ζήτησης, τα πράγματα δεν είναι και τόσο ξεκάθαρα. Τόσο ο ανάδοχος, όσο και η Λιμενική Αρχή ενδιαφέρονται για τα υψηλά επίπεδα κίνησης. Επιπλέον, τα έσοδα του αναδόχου εξαρτώνται από το διαχειριζόμενο φορτίο, ενώ η Λιμενική Αρχή επιδιώκει τη μεγιστοποίηση των αντιτίμων που σχετίζονται π.χ. με την πλοήγηση. Οι Λιμενικές Αρχές έχουν δείξει προθυμία πολλές φορές να αναλάβουν μέρος του εμπορικού κινδύνου, αν και οι μηχανισμοί που χρησιμοποιούνται είναι τελείως διαφορετικοί. Η ανάληψη εμπορικού κινδύνου παρατηρείται κυρίως σε περιπτώσεις αντιτίμων παραχώρησης (concession fees).

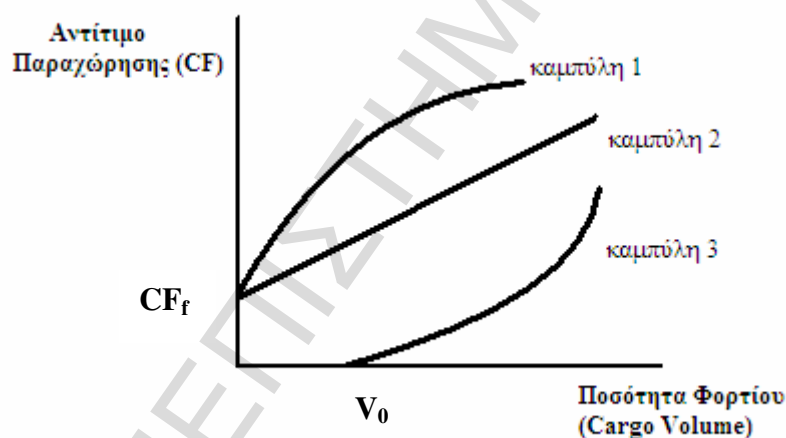
Ειδικότερα, όσον αφορά στον επιμερισμό του κινδύνου ζήτησης (Cruz & Marques, 2012, pp. 9), μπορεί να ειπωθεί ότι τα αντίτιμα παραχώρησης αποτελούν ένα μηχανισμό για τη μερική μεταφορά του κινδύνου ζήτησης στη Λιμενική Αρχή. Υπάρχουν τρία είδη αντιτίμων παραχώρησης: (α) *πάγιο ποσοστό*, όπου ένα σταθερό ποσό χρεώνεται στον ανάδοχο κι επομένως ο κίνδυνος ζήτησης αναλαμβάνεται πλήρως από τον ανάδοχο, εφόσον το ενοίκιο της Λιμενικής Αρχής είναι σταθερό. Έτσι, ο διαχειριστής των εγκαταστάσεων έχει κίνητρο να τις χρησιμοποιήσει κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτύχει το μέγιστο της απόδοσής τους (UNCTAD, 1998, pp. 9) (β) *ελάχιστο – μέγιστο ποσοστό*, όπου παρατηρείται ένα χαμηλότερο και ένα υψηλότερο όριο στο ενοίκιο, το οποίο ποικίλλει ανάλογα με τα επίπεδα της κίνησης. Τα όρια αυτά καθορίζονται εκ των προτέρων (UNCTAD, 1998, pp. 9) (γ) *επιμεριζόμενα έσοδα*, όταν υπάρχει ένα σταθερό στοιχείο και ένα μεταβλητό, σε συνάρτηση με την κίνηση. Το σταθερό στοιχείο συνήθως υπολογίζεται βάσει της περιοχής του τερματικού και / ή των μέτρων της αποβάθρας. Τόσο το ελάχιστο – μέγιστο ποσοστό, όσο και τα επιμεριζόμενα έσοδα έχουν ουσιαστικά κάποιο βαθμό επιμερισμού του κινδύνου ζήτησης. Όσο χαμηλότερο είναι το σταθερό στοιχείο ( $CF_f$ ) ή το χαμηλότερο όριο, τόσο μεγαλύτερος είναι ο κίνδυνος που αναλαμβάνεται από τη Λιμενική Αρχή. Ένας τρόπος για να ελαττωθεί ο κίνδυνος της Λιμενικής Αρχής είναι με το να λαμβάνουμε υπόψη τα έσοδα που

αποκτήθηκαν μέχρι τη στιγμή της παραχώρησης και να υπολογίζουμε το σταθερό στοιχείο ως ποσοστό των συνολικών εσόδων. Η δικαιολογητική βάση του ευμετάβλητου αντιτίμου ενδέχεται επίσης να ποικίλλει μεταξύ (α) μειούμενων οριακών αντιτίμων, καθώς η ποσότητα του φορτίου αυξάνει (καμπύλη 1 στο διάγραμμα 3.1) και (β) αυξανόμενων οριακών αντιτίμων (καμπύλη 3 στο διάγραμμα 3.1).

Μπορεί να υποστηριχθεί ότι στην πρώτη περίπτωση υπάρχει μεγαλύτερο κίνητρο για αύξηση της κίνησης από τον ανάδοχο, καθώς το βάρος των ενοικίων στη δομή των εξόδων μειώνεται, καθώς η κίνηση αυξάνει. Ωστόσο, οι Λιμενικές Αρχές μπορούν να καταφύγουν στη δεύτερη περίπτωση, όπου μια αρχική περίοδος άνευ ενοικίου δίνεται στον ανάδοχο, για να ανακτήσει τις απώλειες από το ενοίκιο σε εκείνη την περίοδο (καμπύλη 3 στο διάγραμμα 3.1).

Έτσι το διάγραμμα 3.1 παρουσιάζει την πιο απλή περίπτωση, όπου ένα συνεχές οριακό αντίτιμο χρεώνεται στον ανάδοχο (σε σχέση πάντα με ένα σταθερό στοιχείο).

**Διάγραμμα 3.1.** Αντίτιμα παραχώρησης και ποσότητα φορτίου



καμπύλη 1: μειούμενο οριακό ενοίκιο που χρεώνεται ο ανάδοχος

καμπύλη 2: συνεχές οριακό ενοίκιο που χρεώνεται ο ανάδοχος

καμπύλη 3: αυξανόμενο οριακό ενοίκιο που χρεώνεται ο ανάδοχος

Πηγή: Cruz Oliveira Carlos & Marques Cunha Rui (2012) "Risk-Sharing in Seaport Terminal Concessions", *Transport Reviews: A Transnational Transdisciplinary Journal*, iFirst Article, pp. 10

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**  
**ΟΙ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΕΙΣ ΣΤΑ ΛΙΜΑΝΙΑ**  
**ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ**

4.1. ΟΙ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗΣ  
ΣΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΔΙΚΑΙΟ

Όσον αφορά στις συμβάσεις παραχώρησης και στο τι ισχύει γι' αυτές σε ευρωπαϊκό επίπεδο, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ορίζει ποια πρέπει να είναι τα χαρακτηριστικά που απαιτείται να παρουσιάζουν οι συμβάσεις παραχώρησης έργων και υπηρεσιών. Αναφέρεται δηλαδή η Επιτροπή σε συμβάσεις, όπου μια δημόσια αρχή αναθέτει πλήρως ή μερικώς σε έναν τρίτο την ευθύνη διαχείρισης μιας οικονομικής δραστηριότητας, αναλαμβάνοντας ταυτόχρονα και τους όποιους κινδύνους εκμετάλλευσης. Επιπλέον, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή καθιστά σαφείς τους κανόνες και τις αρχές που διέπουν τις συμβάσεις παραχώρησης, στα πλαίσια του πρωτογενούς δικαίου<sup>6</sup>, του δευτερογενούς δικαίου<sup>7</sup> και της νομολογίας του Ευρωπαϊκού Δικαστηρίου (<http://europa.eu/>).

4.2. ΟΙ ΠΗΓΕΣ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ  
ΓΙΑ ΤΙΣ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗΣ

«Η συνθήκη για την ίδρυση της Ευρωπαϊκής Κοινότητας (Σ.Ε.Κ.) δεν ορίζει τις συμβάσεις παραχώρησης. Μόνο η οδηγία 93/37/ΕΟΚ για τη σύναψη συμβάσεων δημοσίων έργων προβλέπει ένα ειδικό καθεστώς για τις συμβάσεις παραχώρησης έργων. Ωστόσο, οι συμβάσεις παραχώρησης υπηρεσιών, οι οποίες αναπτύχθηκαν στην

---

<sup>6</sup> Το πρωτογενές ευρωπαϊκό δίκαιο είναι ουσιαστικά κανόνες δικαίου που περιέχονται στις ιδρυτικές συνθήκες της Ευρωπαϊκής Κοινότητας Άνθρακα και Χάλυβα (Ε.Κ.Α.Χ.), της Ευρωπαϊκής Κοινότητας (Ε.Κ.) και της Ευρωπαϊκής Κοινότητας Ατομικής Ενέργειας (Ε.Κ.Α.Ε.), έτσι όπως ισχύουν σήμερα (Πλιάκος, 2006, σελ. 98).

<sup>7</sup> Το δευτερογενές δίκαιο (ή παράγωγο δίκαιο) είναι το δίκαιο που παράγεται εξαιτίας της ανάγκης εφαρμογής των κοινοτικών συνθηκών. Πρόκειται δηλαδή για κανόνες δικαίου, τους οποίους περιέχουν οι μονομερείς πράξεις των κοινοτικών οργάνων (π.χ. κανονισμοί, οδηγίες, συστάσεις) (Πλιάκος, 2006, σελ. 104).



πράξη σε πολλά κράτη-μέλη, υπόκεινται στους κανόνες και τις αρχές της συνθήκης Ε.Κ.» (<http://europa.eu/>).

Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο (Council of the European Union, 2007, pp. 17), οι παραχωρήσεις για τα λιμενικά τερματικά δεν θα πρέπει να αντίκεινται στις προβλέψεις της Ερμηνευτικής Ανακοίνωσης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για τις συμβάσεις παραχώρησης (Επίσημη Εφημερίδα C121 της 29<sup>ης</sup> Απριλίου 2000). Ειδικότερα, η συγκεκριμένη Ανακοίνωση ασχολείται εμπεριστατωμένα με τους κανόνες της συνθήκης Ε.Κ. που αφορούν στις συμβάσεις παραχώρησης, καθώς και με τους κανόνες για τις συμβάσεις παραχώρησης δημοσίων έργων της οδηγίας 93/37/Ε.Ο.Κ. για τη σύναψη συμβάσεων έργων. Η Ανακοίνωση περιλαμβάνει εν συντομία τις ακόλουθες θεματικές (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2000, σελ. 2-10):

1. ορισμό και γενική προβληματική των συμβάσεων παραχώρησης
2. ορισμό οδηγίας 93/37/Ε.Ο.Κ.
3. οριοθέτηση των εννοιών «συμβάσεις δημοσίων έργων» και «συμβάσεις παραχώρησης έργων»
4. συμβάσεις παραχώρησης υπηρεσιών
5. οριοθέτηση των εννοιών «συμβάσεις παραχώρησης έργων» και «συμβάσεις παραχώρησης υπηρεσιών»
6. πεδίο εφαρμογής της παρούσας Ερμηνευτικής Ανακοίνωσης
7. καθεστώς που διέπει τις συμβάσεις παραχώρησης
8. κανόνες / αρχές που προβλέπει η συνθήκη ή το Δικαστήριο (νομολογία)
9. ειδικό καθεστώς της οδηγίας 93/37/Ε.Ο.Κ. για τις συμβάσεις παραχώρησης έργων
10. συμβάσεις παραχώρησης σε ειδικούς τομείς (ύδατος, ενέργειας, μεταφορών και τηλεπικοινωνιών)

Επιπλέον, η συνθήκη Ε.Κ. απαγορεύει τις διακρίσεις λόγω ιθαγένειας, ενώ θέτει παράλληλα και τους κανόνες που σχετίζονται με την ελεύθερη κυκλοφορία των εμπορευμάτων και την ελευθερία εγκατάστασης και παροχής υπηρεσιών. Ειδικότερα, οι συμβάσεις παραχώρησης έργων και υπηρεσιών υπόκεινται στα άρθρα 28-30 και 43-55, βάση των οποίων αποτελούν οι εξής 4 αρχές (<http://europa.eu/>):

♦ Ίση μεταχείριση

Σύμφωνα με αυτήν την αρχή, όλοι οι υποψήφιοι ανάδοχοι πρέπει να γνωρίζουν τους κανόνες του παιχνιδιού, οι οποίοι οφείλουν να είναι ίδιοι για κάθε υποψήφιο ανάδοχο. Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Δικαστήριο, κάθε προσφορά πρέπει να συμμορφώνεται με τις προδιαγραφές της συγγραφής υποχρεώσεων, έτσι ώστε να είναι εφικτή σύγκρισή τους με αντικειμενικό τρόπο. Επιπλέον, το Ευρωπαϊκό Δικαστήριο προβλέπει ότι σε περίπτωση που η αναθέτουσα αρχή λάβει υπόψη της την τροποποίηση της προσφοράς ενός μόνον υποψηφίου αναδόχου (μετά την αποσφράγιση των προσφορών), τότε ο συγκεκριμένος ανάδοχος θεωρείται ότι έχει ευνοηθεί.

♦ Διαφάνεια

Σύμφωνα με την αρχή της διαφάνειας, είναι διαθέσιμες όλες οι πληροφορίες που θεωρούνται απαραίτητες, ούτως ώστε οι εν δυνάμει ανάδοχοι να αποφασίσουν αν θα υποβάλουν υποψηφιότητα ή όχι. Η αρχή αυτή μπορεί να διασφαλιστεί με οποιοδήποτε κατάλληλο μέσο (π.χ. δημοσιοποίηση γεγονότων). Έτσι, σε όλα σχεδόν τα κράτη-μέλη, σύμφωνα με τους κανόνες, η αναθέτουσα αρχή πρέπει να δημοσιεύει την πρόθεση της για έναρξη διαγωνισμού με σκοπό την ανάθεση μιας σύμβασης, προς όφελος κάθε πιθανού υποψηφίου.

♦ Αναλογικότητα

Η αρχή της αναλογικότητας προβλέπει ότι «όταν υπάρχει δυνατότητα επιλογής μεταξύ περισσοτέρων του ενός ενδεδειγμένων μέτρων, η καταβλητέα επιβάρυνση δεν πρέπει να είναι δυσανάλογη προς τους επιδιωκόμενους στόχους» (Πλιάκος, 2006, σελ.123). Απαγορεύεται δηλαδή οποιοδήποτε υπερβολικό μέτρο, ενώ επιδιώκονται μόνο τα αναγκαία και κατάλληλα μέτρα. Ειδικότερα τώρα, στο χώρο των συμβάσεων παραχώρησης, ένα κράτος-μέλος δεν μπορεί να έχει δυσανάλογες και υπερβολικές απαιτήσεις, όσον αφορά στις τεχνικές, επαγγελματικές και χρηματοοικονομικές ικανότητες κατά τη διάρκεια επιλογής υποψηφίων αναδόχων. Επιπλέον, δεν πρέπει να περιορίζεται ο ελεύθερος ανταγωνισμός από τη διάρκεια της σύμβασης παραχώρησης, πέρα από τα όσα θεωρούνται αναγκαία για την εξασφάλιση της απόσβεσης των επενδύσεων και της εύλογης αμοιβής των επενδυμένων κεφαλαίων. Ο κίνδυνος εκμετάλλευσης αναλαμβάνεται φυσικά από τον ανάδοχο.

♦ Αμοιβαία Αναγνώριση

Η αρχή της αμοιβαίας αναγνώρισης ορίζει ότι κάθε κράτος-μέλος υποχρεούται να δέχεται τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχονται από οικονομικούς παράγοντες άλλου κράτους-μέλους. Θεωρείται επίσης απαραίτητη η αποδοχή των τεχνικών προδιαγραφών, των ελέγχων, των τίτλων, των πιστοποιητικών και των προσόντων που απαιτούνται σε ένα άλλο κράτος-μέλος, μιας και τα εν λόγω στοιχεία θεωρούνται ισοδύναμα.

Η Συνθήκη προβλέπει και ορισμένες εξαιρέσεις στις αρχές της ελευθερίας εγκατάστασης και ελεύθερης παροχής υπηρεσιών. Σχετικά με τις συμβάσεις παραχώρησης, αυτές αφορούν στις περιπτώσεις που προβλέπονται από το άρθρο 45 της Συνθήκης, μέσα στις οποίες είναι και η εξής περίπτωση: ο ανάδοχος συμμετέχει με άμεσο και ειδικό τρόπο στην άσκηση δημόσιας εξουσίας. Πρέπει να τονιστεί ότι δραστηριότητες «δημόσιας κοινωφελούς υπηρεσίας» ή δραστηριότητες που ασκούνται στη βάση μιας υποχρέωσης ή μιας αποκλειστικότητας που ορίζεται από το νόμο, δεν καλύπτονται αυτομάτως από αυτήν την εξαίρεση (<http://europa.eu/>).

Σε περίπτωση τώρα απόφασης απόρριψης ή άρνησης μιας προσφοράς κατά τη διαδικασία σύναψης σύμβασης παραχώρησης, η αναθέτουσα αρχή οφείλει να παράσχει πλήρη αιτιολόγηση γι' αυτήν την απόφαση, έτσι ώστε ο υποψήφιος ανάδοχος που θεωρεί ότι αδικείται να μπορεί να προβεί σε προσφυγή. Έτσι, όσον αφορά στις συμβάσεις παραχώρησης έργων, η οδηγία 89/665/E.Κ. προβλέπει τις διαδικασίες προσφυγής για τη σύναψη συμβάσεων κρατικών προμηθειών και δημοσίων έργων. Από την άλλη, η οδηγία 93/37/E.Ο.Κ. για τη σύναψη συμβάσεων δημοσίων έργων προβλέπει τους εξής κανόνες δημοσιότητας (<http://europa.eu/>):

- ⇒ Σε πρώτο στάδιο, η αναθέτουσα αρχή οφείλει να προκηρύξει διαγωνισμό για την παραχώρηση δημοσίων έργων, με δημοσίευση της προκήρυξης στην Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με σκοπό να υπάρξει ανταγωνισμός σε ευρωπαϊκό επίπεδο, όσον αφορά στη σύμβαση. Πρόκειται ουσιαστικά για κανόνα δημοσιότητας που ισχύει ανεξάρτητα από τη φύση του εν δυνάμει αναδόχου.
- ⇒ Σε ένα δεύτερο στάδιο, εξετάζεται το πρόβλημα των συμβάσεων που συνάπτονται από τον υποψήφιο, στον οποίο γίνεται και ανάθεση της σύμβασης

παραχώρησης. Ειδικότερα, εξετάζεται η νομική φύση του αναδόχου. Πιο συγκεκριμένα,

- Αν ο ανάδοχος είναι ο ίδιος αναθέτουσα αρχή, τότε οι συμβάσεις έργου που ξεπερνούν το κοινοτικό όριο οφείλουν να συμμορφώνονται προς τις διατάξεις της οδηγίας για τις συμβάσεις δημοσίων έργων
- Αν ο ανάδοχος δεν είναι ο ίδιος αναθέτουσα αρχή, η οδηγία επιβάλλει απλώς ορισμένους κανόνες δημοσιότητας, οι οποίοι όμως δεν εφαρμόζονται σε περιπτώσεις συμβάσεων έργων που έχουν συναφθεί με επιχειρήσεις που είναι συγκεντρωμένες ή συνδεδεμένες<sup>8</sup>.

#### 4.3. ΟΙ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Όσον αφορά στο κοινοτικό δίκαιο των συμβάσεων παραχώρησης έργων και των συμβάσεων παραχώρησης υπηρεσιών, ισχύουν τα ακόλουθα (<http://europa.eu/>):

##### Συμβάσεις παραχώρησης έργων

Η διάκριση ανάμεσα σε μια δημόσια σύμβαση και σε μια σύμβαση παραχώρησης γίνεται με βάση την οδηγία 93/37/Ε.Ο.Κ.. Η διαφορά έγκειται στην παραχώρηση στον ανάδοχο του δικαιώματος εκμετάλλευσης ενός έργου σε αντάλλαγμα για την κατασκευή του, ένα δικαίωμα που ενδεχομένως να συνοδεύεται από την καταβολή

---

<sup>8</sup> «Συνδεδεμένες επιχειρήσεις είναι οι επιχειρήσεις που συνδέονται μεταξύ τους με μία από τις παρακάτω σχέσεις: (α) μια επιχείρηση κατέχει την πλειοψηφία (ποσοστό **μεγαλύτερο** του 50%) των ψήφων των μετόχων ή των εταίρων κάποιας άλλης επιχείρησης (β) μια επιχείρηση μπορεί να διορίζει ή να παύει την πλειοψηφία των μελών του διοικητικού συμβουλίου, διαχειριστικού ή εποπτικού οργάνου άλλης επιχείρησης (γ) μια επιχείρηση έχει το δικαίωμα να ασκήσει κυριαρχική επιρροή σε άλλη επιχείρηση βάσει σύμβασης που έχει συνάψει με αυτήν ή δυνάμει ρήτρας του καταστατικού αυτής της τελευταίας (δ) μια επιχείρηση που είναι μέτοχος ή εταίρος άλλης επιχείρησης ελέγχει μόνη της, βάσει συμφωνίας που έχει συνάψει με άλλους μετόχους ή εταίρους της εν λόγω επιχείρησης, την πλειοψηφία των δικαιωμάτων ψήφου των μετόχων ή των εταίρων αυτής της επιχείρησης» (<http://www.scientiaconsulting.gr>)

αμοιβής. Υπάρχει επομένως ο κίνδυνος εκμετάλλευσης, ο οποίος συνδέεται με την επένδυση.

Λόγω του προαναφερθέντος δικαιώματος εκμετάλλευσης, η ευθύνη εκμετάλλευσης (τεχνικές, χρηματοοικονομικές και διαχειριστικές πτυχές του έργου) μεταβιβάζεται από την παραχωρούσα αρχή στον ανάδοχο. Επομένως, ο ανάδοχος είναι υποχρεωμένος να κάνει τις απαραίτητες επενδύσεις, με σκοπό το έργο να είναι λειτουργικό για τους χρήστες. Γι' αυτόν το λόγο, αναλαμβάνει ολόκληρο το βάρος της απόσβεσης, καθώς και όλους τους κατασκευαστικούς και διαχειριστικούς κινδύνους, όπως και τους κινδύνους που σχετίζονται με τη χρήση του εξοπλισμού.

Πρέπει να προστεθεί ότι ο ανάδοχος, λόγω του δικαιώματος εκμετάλλευσης του έργου, μπορεί να εισπράττει, για ορισμένη χρονική περίοδο, τέλη από τους χρήστες του εν λόγω έργου ή / και άλλες μορφές αμοιβής (π.χ. διόδια) που προέρχονται από την εκμετάλλευση. Βεβαίως, υπάρχει το ενδεχόμενο τα τέλη ή άλλες μορφές αμοιβής να μην καλύπτουν το συνολικό κόστος του έργου. Έτσι, είναι συχνό το φαινόμενο το κράτος να αναλαμβάνει μέρος του κόστους εκμετάλλευσης, με σκοπό οι χρήστες του έργου να καταβάλλουν μικρότερο αντίτιμο. Πρόκειται δηλαδή για μερική αμοιβή, η οποία δύναται να γίνει είτε με ένα κατ' αποκοπή ποσό ή με ένα ποσό ανάλογο με τη χρήση του έργου. Ωστόσο, κάτι τέτοιο δε σημαίνει και εξάλειψη του κινδύνου εκμετάλλευσης, ο οποίος εξακολουθεί να βαρύνει τον ανάδοχο<sup>9</sup>.

#### Συμβάσεις παραχώρησης υπηρεσιών

Η οδηγία 2004/18/Ε.Κ. δίνει τον ορισμό των συμβάσεων παραχώρησης υπηρεσιών. Έτσι, τις ορίζει ως συμβάσεις που έχουν τα ίδια χαρακτηριστικά με τις δημόσιες συμβάσεις, με εξαίρεση το γεγονός ότι το εργολαβικό αντάλλαγμα αφορά είτε αποκλειστικά στο δικαίωμα εκμετάλλευσης της σχετικής υπηρεσίας είτε στο δικαίωμα αυτό συνδυασμένο με καταβολή αμοιβής. Ωστόσο, δεν υπάρχει καμία πρόβλεψη, ούτως ώστε οι συμβάσεις αυτές να υπόκεινται σε κάποια λεπτομερή διάταξη της οδηγίας.

Παρά το γεγονός αυτό όμως, ότι δηλαδή οι συμβάσεις παραχώρησης υπηρεσιών δεν υπόκεινται σε κάποια λεπτομερή διάταξη της οδηγίας 2004/18/Ε.Κ., οι εν λόγω συμβάσεις χαρακτηρίζονται από τους κανόνες και από τις αρχές της συνθήκης Ε.Κ.. Έτσι, τέτοιου είδους συμβάσεις υπάρχουν όταν όλοι οι κίνδυνοι διαμόρφωσης και

---

<sup>9</sup> Αν κάτι τέτοιο πάψει να ισχύει (δηλαδή ο κίνδυνος εκμετάλλευσης δε βαρύνει τον ανάδοχο), τότε έχουμε δημόσια σύμβαση και όχι σύμβαση παραχώρησης.

εκμετάλλευσης της σχετικής υπηρεσίας αναλαμβάνονται από τον ανάδοχο, ο οποίος και λαμβάνει αμοιβή από τους χρήστες, κυρίως μέσω τελών. Όπως και στις συμβάσεις παραχώρησης έργων, έτσι κι εδώ υπάρχει μεταβίβαση στην ευθύνη εκμετάλλευσης.

Υπάρχουν βέβαια και οι μικτές συμβάσεις (που είναι και οι συχνότερες), όταν υπάρχει συμφωνία για εκτέλεση έργων και ταυτόχρονη παροχή μιας ή περισσότερων υπηρεσιών. Σ' αυτήν την περίπτωση, ο ανάδοχος της σύμβασης παραχώρησης έργων πέρα από το έργο, παρέχει στο χρήστη και μια υπηρεσία, βάσει του έργου που εκτέλεσε. Πρέπει να γίνει όμως κατανοητό ότι αν η σύμβαση έχει ως κύριο αντικείμενο την κατασκευή ενός έργου για λογαριασμό της παραχωρούσας αρχής, τότε πρόκειται για σύμβαση παραχώρησης έργων (π.χ. αυτοκινητόδρομος με διόδια). Εάν πάλι η σύμβαση έχει περισσότερα ξεχωριστά αντικείμενα, τότε για κάθε αντικείμενο εφαρμόζονται και οι σχετικοί κανόνες (π.χ. οι υπηρεσίες εστιατορίου σε έναν αυτοκινητόδρομο αποτελούν αντικείμενο σύμβασης παροχής υπηρεσιών, η οποία διαφέρει από μια σύμβαση για την παραχώρηση της κατασκευής / διαχείρισης του αυτοκινητοδρόμου).

#### 4.4. Η ΛΙΜΕΝΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΑ ΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ

Με βάση τα όσα προγενέστερα έχουν ειπωθεί σχετικά με τη λιμενική διαχείριση, αξίζει να ρίξουμε μια ματιά στο τι εφαρμόζεται στην πράξη και στο τι ισχύει σε διάφορα μεγάλα λιμάνια, στα πλαίσια της Ενωμένης Ευρώπης, αλλά και στις λιμενικές αναμορφώσεις και αναδιοργανώσεις που έλαβαν χώρα τα τελευταία χρόνια. Η ανάλυσή μας θα επικεντρωθεί στα λιμάνια των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Talley, 2009, σελ. 128-131).

Η επιλογή των χωρών έγινε με βάση τα στοιχεία που είναι αναρτημένα στο διαδικτυακό χώρο της Eurostat για την κίνηση στα λιμάνια της Ευρωπαϊκής Ένωσης (φορτία και επιβάτες) από το 1997 έως και το 2011. Έτσι, επιλέχθηκαν οι χώρες Βέλγιο, Βουλγαρία, Γαλλία, Γερμανία, Δανία, Ελλάδα, Ηνωμένο Βασίλειο, Ιρλανδία, Ιταλία, Ισπανία, Κύπρος, Μάλτα, Ολλανδία, Πολωνία, Πορτογαλία, Ρουμανία, Σουηδία και

Φιλανδία, των οποίων τα λιμάνια πρωταγωνιστούν όλα αυτά τα χρόνια στη λιμενική βιομηχανία (<http://www.epp.eurostat.ec.europa.eu/>). Κατ' εξαίρεση, καθώς δεν είναι μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στην παρακάτω ανάλυση συμπεριλήφθηκε και η Νορβηγία, λόγω του γεγονότος ότι ελέγχει έναν από τους μεγαλύτερους εμπορικούς στόλους παγκοσμίως, κάτι που την καθιστά κύριο παίκτη στη ναυτιλία για πάνω από 150 χρόνια (<http://www.norway.gr>).

### **Βέλγιο**

Τα εμπορικά λιμάνια του Βελγίου είναι δημόσια, και κυρίως δημοτικά λιμάνια, τα οποία διοικούνται από Αυτόνομες Λιμενικές Αρχές. Εξαίρεση αποτελεί το λιμάνι Zeebrugge, το οποίο διοικείται από ιδιώτη. Οι Λιμενικές Αρχές είναι υπεύθυνες για την επέκταση της λιμενικής γης και την ανάπτυξη της υποδομής, με τον ιδιωτικό τομέα να διαχειρίζεται το λιμενικό φορτίο (European Commission, *Sea ports: Public financing and charging practices of seaports in the EU*, 2006, pp. 230).

Επιπλέον, μέσα από αναμορφώσεις και αναδιοργανώσεις, πάντα σε σχέση με τα λιμάνια, επιδιώκεται πιο έντονη συνεργασία μεταξύ των Λιμενικών Αρχών, δίνοντας προτεραιότητα σε κοινές πρωτοβουλίες με καθαρή προστιθέμενη αξία. Η έμφαση θα δοθεί στην ενδυνάμωση της κοινωνικής υποστήριξης για τα λιμάνια, στην αναγνώριση της σημασίας των λιμένων στα δίκτυα logistics και στο σεβασμό του περιβάλλοντος.

Ενδεικτικό είναι το παράδειγμα της Φλαμανδικής κυβέρνησης, η οποία προκειμένου να εξασφαλίσει την υλοποίηση της κατασκευής 3 θαλάσσιων φραγμάτων, δημιούργησε την “NV Vlaamse Havens” (SA Φλαμανδικά Λιμάνια). Έτσι, για κάθε θαλάσσιο φράγμα, η “NV Vlaamse Havens” θα προχωρά στην κατασκευή και ενός βοηθητικού, όπου θα συμμετέχουν η NV και η εμπλεκόμενη Λιμενική Αρχή ή ο ιδιώτης συνεργάτης που έχει επιλεγεί. Επιπλέον, αποτελεί απαίτηση της Φλαμανδικής κυβέρνησης η χρηματοδοτική συνεισφορά των εμπλεκόμενων Λιμενικών Αρχών για την κατασκευή αυτών των θαλάσσιων έργων (ESPO, *Report of an Enquiry into the current Governance of European Seaports*, 2011, pp. 59).

Εξεταζόμενα λιμάνια: Antwerp, Zeebrugge

### *Antwerp*

Λιμενικό προϊόν: εμπορευματοκιβώτια, χύδην ξηρά / υγρά φορτία, γενικά φορτία (ξύλο, ράβδοι ατσαλιού, χαρτί κτλ), οχήματα.

Πρόκειται ουσιαστικά για λιμάνι landlord, με τη Λιμενική Αρχή να είναι δημοτική και να κατέχει το μεγαλύτερο μέρος του εδάφους, διοικώντας παράλληλα την υποδομή. Οι παραχωρήσεις στο εν λόγω λιμάνι έχουν τη μορφή διοικητικού συμβολαίου, σύμφωνα με το οποίο η δημόσια αρχή παραχωρεί σε ιδιώτη συνεργάτη το δικαίωμα χρήσης μέρους ενός δημόσιου αγαθού, για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Έτσι, ο ιδιώτης εμπλέκεται με τη λιμενική κίνηση και το χειρισμό των αγαθών (<http://www.portofantwerp.com>).

### *Zeebrugge*

Λιμενικό προϊόν: εμπορευματοκιβώτια, οχήματα, τρόφιμα, γενικά φορτία, επιβάτες, φυσικό αέριο, χύδην φορτία, αλιεία.

Η Λιμενική Αρχή είναι μια ιδιωτική εταιρία, αν και οι περισσότερες από τις μετοχές της κατέχονται από την πόλη Bruges. Μέσω μισθώσεων γης, ο ιδιωτικός τομέας είναι παρών στο λιμάνι. Ενδεικτική είναι η ύπαρξη της APZI (Association Port of Zeebrugge Interests), μιας ένωσης ιδιωτικού τομέα στο λιμάνι, σκοπός της οποίας είναι η προώθηση του λιμανιού και η αντιπροσώπευση του ιδιωτικού τομέα της πόλης (<http://www.portofzeebrugge.be>).

### **Βουλγαρία**

Η ιδιοκτησία της γης στην οποία βρίσκονται τα λιμάνια είναι κρατική ή ιδιωτική. Σύμφωνα με τη βουλγαρική νομοθεσία, ένα λιμάνι που θα κατασκευαστεί σε κρατική γη μπορεί να παραχωρηθεί από το κράτος σε ιδιώτη για 35 χρόνια, με δυνατότητα επέκτασης της χρονικής περιόδου σε 50 χρόνια. Προκειμένου να γίνει η επιλογή του αναδόχου, το κράτος προκηρύσσει δημόσιο διαγωνισμό. Υπάρχουν 2 περιπτώσεις:

- Παραχώρηση λιμένα ήδη κατασκευασμένου από το κράτος. Ο ανάδοχος αναλαμβάνει τη λιμενική διαχείριση, καθώς και την ανάπτυξη και επέκταση του λιμένα, κατά τη διάρκεια της παραχώρησης



- Επιλογή αναδόχου που σκοπεύει να κατασκευάσει και να διαχειριστεί το λιμάνι και με το τέλος της συμφωνίας παραχώρησης να το επιστρέψει στο κράτος (BOT / ROT).

Από τη στιγμή που η οικονομία της Βουλγαρίας έπαψε πλέον να είναι κλειστή, έχουν λάβει χώρα μια σειρά από λιμενικές αναμορφώσεις, με βασική στόχευση την ιδιωτικοποίηση της διαχείρισης στα 2 βασικά λιμάνια της χώρας, στα Burgas και Varna. Οι ευθύνες της κρατικής Λιμενικής Αρχής (ESPO, *Report of an Enquiry into the current Governance of European Seaports*, 2011, pp. 59) συγκεντρώνονται σε εθνικό επίπεδο και κατά καιρούς έχουν κυμανθεί μεταξύ ενός “εκτελεστικού οργανισμού” για ναυτιλιακή διοίκηση και μιας “εταιρίας υποδομής”. Το 2010 έλαβε χώρα μια σημαντική αλλαγή, η οποία αφορά σε όλες τις ευθύνες της Λιμενικής Αρχής, με τη δημιουργία της BPIC (Bulgarian Ports Infrastructure Company), μεταξύ των αρμοδιοτήτων της οποίας είναι η κατασκευή, ανακατασκευή, εξυγίανση και συντήρηση των λιμένων εθνικής σημασίας (<http://www.mech-ing.com>).

#### Εξεταζόμενα λιμάνια: Burgas, Varna

##### *Burgas*

Λιμενικό προϊόν: γενικά φορτία, εμπορευματοκιβώτια, χύδην φορτία, οχήματα.

Η Port Burgas JSC είναι ένας κρατικός λιμενικός διαχειριστής στο χώρο του «Τερματικού Ανατολικά» (Terminal East) του λιμένα, του τερματικού δηλαδή διαχείρισης χύδην φορτίων. Ο ανάδοχος είναι μια ιδιωτική εταιρία στο χώρο του «Τερματικού Διαχείρισης Χύδην Φορτίων», του «Τερματικού 2Α» και του «Τερματικού Δυτικά» (Terminal West) (<http://www.port-burgas.bg>).

##### *Varna*

Λιμενικό προϊόν: εμπορευματοκιβώτια, δημητριακά, χημικά, γενικά φορτία.

Η Port Varna EAD (<http://www.port-varna.bg>) είναι μια κρατική εταιρία διαχείρισης του λιμένα, ο οποίος περιλαμβάνει τις Varna East και Varna West. Όπως ειπώθηκε και πιο πάνω, οι ευθύνες της Λιμενικής Αρχής συγκεντρώνονται σε εθνικό επίπεδο, με τη διαχείριση της λιμενικής υποδομής και των άλλων παγίων περιουσιακών στοιχείων του λιμένα (όπως και όλων των λιμένων εθνικής σημασίας) να έχει ανατεθεί

στην κρατική BPIC. Με το Νόμο για τους Θαλάσσιους Χώρους, τις Εσωτερικές Πλωτές Μεταφορές και τα Λιμάνια (1999), ωρίμασαν οι συνθήκες για ιδιωτικές επενδύσεις και παραχωρήσεις στα λιμάνια της χώρας. Έτσι, πλοήγηση, ρυμούλκηση και άλλες σχετικές υπηρεσίες (συμπληρωματικό λιμενικό προϊόν) παρέχονται από ιδιωτικές εταιρίες. Ενδεικτικά, το 2001 η κοινοπραξία Oiltanking Bulgaria AD κατασκεύασε ένα τερματικό για υγρά χημικά στο χώρο της Varna West, ενώ το 2005 υλοποιήθηκε παραχώρηση μέρους του λιμένα στην BM PORT AD για 30 χρόνια (European Bank for Reconstruction and Development, “Public-private partnerships (PPPs) in Bulgaria: legislative initiatives and experience”, 2012, pp. 5)

### **Γαλλία**

Στη Γαλλία, η λιμενική γη ανήκει στο κράτος και μπορεί με αυτόν τον τρόπο να χρησιμοποιηθεί είτε απευθείας από το κράτος είτε μέσω παραχωρήσεων από ιδιώτες. Επιπλέον, δεν επιτρέπεται στις Λιμενικές Αρχές να εκτελούν διαχειριστικές δραστηριότητες στο λιμάνι, τις οποίες όμως αναλαμβάνουν ιδιωτικές εταιρίες στοιβασίας μέσω παραχωρήσεων (European Commission, *Sea ports: Public financing and charging practices of seaports in the EU*, 2006, pp. 276).

Όσον αφορά στο σύστημα παραχωρήσεων στη Γαλλία, αυτό περιλαμβάνει δύο ομάδες (Barjot Dominique, *Business History*, 2011, pp. 783-784): αυτές που σχετίζονται με τις υπηρεσίες κοινής ωφέλειας και αυτές που σχετίζονται με τα δημόσια έργα. Έτσι, όσον αφορά στις υπηρεσίες κοινής ωφέλειας, το δημόσιο παραχωρεί σε ιδιώτη τη διαχείριση τους έναντι αμοιβής, στα πλαίσια μιας δημόσιας σύμβασης, με την παραχώρηση να ολοκληρώνεται με τη λήξη της σύμβασης. Όσον αφορά τώρα στα δημόσια έργα, η παραχώρηση περιλαμβάνει την ευθύνη του ιδιώτη για την ολοκλήρωσή τους (π.χ. κατασκευή ή παροχή εξοπλισμού).

Σύμφωνα όμως με την ESPO (ESPO, *Report of an Enquiry into the current Governance of European Seaports*, 2011, pp. 59), από το 2008 ξεκίνησε υπό την προεδρία Σαρκοζί μια προσπάθεια μεταρρυθμίσεων, με έμφαση στη μεταρρύθμιση της λιμενικής εργασίας, ιδιαίτερα στην ιδιωτικοποίηση του εξοπλισμού και του προσωπικού. Επιπλέον, το πρόγραμμα μεταρρυθμίσεων προέβη και στην τροποποίηση της διακυβέρνησης των κύριων λιμανιών της χώρας (πρώην “αυτόνομα λιμάνια”, τα οποία πλέον αποτελούν “Κύρια Θαλάσσια Λιμάνια”). Αξίζει να τονιστεί ότι πριν τη

μεταρρύθμιση στα κύρια λιμάνια της χώρας είχε προηγηθεί από το 2004 μεταρρύθμιση στα μικρότερα εθνικά λιμάνια, θέτοντάς τα υπό περιφερειακό έλεγχο.

Εξεταζόμενα λιμάνια: *Le Havre, Marseille, Dunkirk*

#### *Le Havre*

Λιμενικό προϊόν: εμπορευματοκιβώτια, οχήματα, φορτία μεγάλου μεγέθους, χύδην φορτία.

Η Λιμενική Αρχή είναι κρατική και είναι υπεύθυνη μεταξύ άλλων για (<http://www.havre-port.fr>):

- Την ολοκλήρωση, λειτουργία και συντήρηση της λιμενικής πρόσβασης
- Την αστυνόμευση και ασφάλεια του λιμένα
- Τη διαχείριση των ακινήτων
- Την κατασκευή και συντήρηση της λιμενικής υποδομής
- Τη γενικότερη προώθηση του λιμένα
- Τη διαχείριση και ανάπτυξη της αλυσίδας logistics του λιμένα.

#### *Marseille*

Λιμενικό προϊόν: εμπορευματοκιβώτια, επιβάτες, χύδην ξηρά φορτία, πετρέλαιο, φυσικό αέριο

Όλα τα λιμενικά τερματικά, λίγων αποβαθρών εξαιρουμένων, είναι ιδιωτικά. Η Λιμενική Αρχή, η οποία είναι δημόσια, κράτησε την κυριότητα και την πλήρη ευθύνη των νερών, ενώ ταυτόχρονα ευθύνεται και για την αστυνόμευση, την ασφάλεια και την προστασία και το γενικό μάνατζμεντ. Τέλος, οι παραχωρήσεις είναι κάτι μεταξύ σε BOO και BOOT (Port of Marseille, *Port Information Guide of the port of Marseille Fos*, 2013, pp.12).

#### *Dunkirk*

Λιμενικό προϊόν: βαριά χύδην φορτία, οχήματα, εμπορευματοκιβώτια, φρούτα κτλ.

Η Λιμενική Αρχή, η οποία είναι κρατική, μεταξύ άλλων είναι υπεύθυνη για:

- Την κατασκευή, διαχείριση και συντήρηση των καναλιών πρόσβασης των πλοίων

- Την ασφάλεια και αστυνόμευση
- Την κατασκευή και συντήρηση των υποδομών
- Τη γενικότερη προώθηση του λιμένα
- Τη διαχείριση της αλυσίδας logistics που σχετίζεται με το λιμάνι.

Εκτός ορισμένων εξαιρέσεων, δεν επιτρέπεται στο λιμάνι να κατέχει και να λειτουργεί δημόσιες εγκαταστάσεις. Αυτές πρέπει να πωλούνται εντός 2 χρόνων ή να λειτουργούν από θυγατρικές ή από υπεργολάβους, ενώ το ίδιο ισχύει και για το προσωπικό που χειρίζεται αυτές τις εγκαταστάσεις (<http://www.dunkerque-port.fr>).

### **Γερμανία**

Στη Γερμανία υπάρχουν οι εξής τύποι λιμένων: (α) λιμάνια που ανήκουν σε ένα ομόσπονδο κράτος και ένα δήμο, (β) λιμάνια που ανήκουν σε ένα δήμο, (γ) λιμάνια που ανήκουν σε ένα ομόσπονδο κράτος και εν μέρει σε ένα δήμο, (δ) λιμάνια που ανήκουν σε ανώνυμη εταιρία και (ε) λιμάνια που ανήκουν σε ιδιωτική εταιρία. Η γη και τα νερά ανήκουν συνήθως σε τοπικές αρχές, ενώ οι Λιμενικές Αρχές δεν καλύπτουν συνήθως όλες τις λιμενικές λειτουργίες, οι οποίες φέρονται εις πέρας από δημοτικές ή ομοσπονδιακές αρχές. Με την έναρξη των ιδιωτικοποιήσεων όμως, ο ρόλος του κράτους γίνεται περισσότερο εποπτικός, με τον ιδιώτη να αναλαμβάνει τη διαχείριση (European Commission, *Sea ports: Public financing and charging practices of seaports in the EU*, 2006, pp. 143).

Από το 2009, η Γερμανική κυβέρνηση, σε συνεργασία πάντα με τα ομόσπονδα κράτη, ξεκίνησε μια σειρά μεταρρυθμίσεων, οι οποίες σηματοδοτούν την εφαρμογή μεγάλων καινοτομιών για το Γερμανικό κράτος, καθώς είναι η πρώτη φορά που εξετάζονται με τόση λεπτομέρεια οι λιμενικές πολιτικές από τη Γερμανική κυβέρνηση, με στόχο την ανάπτυξη της χωρητικότητας και τη βελτίωση της συνεργασίας μεταξύ των λιμένων.

Η διακυβέρνηση όμως των λιμένων εξακολουθεί να παραμένει στην αρμοδιότητα κάθε ομόσπονδου κράτους, με τις μορφές συνεργασίας μεταξύ αυτών των κρατών και των λιμένων να ποικίλλουν. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η έρευνα που έχει ξεκινήσει από τις περιφερειακές κυβερνήσεις του Hamburg και της Bremen για πιο ουσιαστική συνεργασία μεταξύ των λιμενικών αρχών τους (ESPO, *Report of an Enquiry into the current Governance of European Seaports*, 2011, pp. 59-60).

## Εξεταζόμενα λιμάνια: Bremen, Hamburg, Kiel

### *Bremen*

Λιμενικό προϊόν: γενικά φορτία, εμπορευματοκιβώτια, οχήματα, χύδην φορτία, δασικά προϊόντα κτλ.

Το λιμάνι κατέχεται από την Free & Hanseatic City of Bremen (ένα από τα δεκαέξι κρατίδια της Γερμανίας), με τη Λιμενική Αρχή να είναι δημόσια εταιρία περιορισμένης ευθύνης. Συγκεκριμένα, η Bremenports GmbH & Co.KG σχεδιάζει, κατασκευάζει και συντηρεί τη λιμενική υποδομή, ενώ προχωρεί σε ενοικιάσεις / μισθώσεις συγκεκριμένης έκτασης γης, όχι όμως υπηρεσίας. Τέλος, οι ιδιώτες επενδυτές δίνουν το παρόν στο λιμάνι, παρέχοντας όλα τα είδη υπηρεσιών logistics (π.χ. χειρισμός εμπορευματοκιβωτίων) (<http://www.bremenports.de>).

### *Hamburg*

Λιμενικό προϊόν: εμπορευματοκιβώτια, ξηρά χύδην φορτία, επιβάτες.

Πρόκειται για λιμάνι τύπου landlord. Όλη η λιμενική περιοχή κατέχεται από την Free & Hanseatic City of Hamburg. Οι ιδιωτικές εταιρίες που λειτουργούν στο λιμάνι έχουν νοικιάσει τις περιοχές τερματικών και επιχειρήσεων από την πόλη. Ενώ η Λιμενική Αρχή είναι δημόσια (ίδρυμα εμπορικού προσανατολισμού υπό δημόσιο νόμο) και βασικά της μελήματα είναι ο σχεδιασμός / ανάπτυξη του λιμένα, η διατήρηση της λιμενικής υποδομής, η εγγύηση του απαιτούμενου βάθους των πλωτών διόδων και η εξασφάλιση της ασφαλούς ναυσιπλοΐας των πλοίων, οι εταιρίες που λειτουργούν στο λιμάνι είναι ιδιωτικές. Χειρίζονται όλα τα είδη αγαθών (εμπορευματοκιβώτια, χύδην φορτία κτλ) και προσφέρουν υπηρεσίες αποθήκευσης ή άλλες υπηρεσίες logistics. Μόνο η υποδομή επομένως είναι στα χέρια του κράτους. Τέλος, το μοντέλο μίσθωσης γης είναι κυρίαρχο. Η Λιμενική Αρχή δηλαδή είναι ιδιοκτήτης της λιμενικής γης και η ιδιοκτησία αυτής της γης δεν μπορεί να μεταβιβαστεί, όπως προβλέπει και ο νόμος του κρατιδίου. Ωστόσο, η ανωδομή (γερανοί, εξοπλισμός και οι εγκαταστάσεις στην ενοικιαζόμενη γη) κατέχεται από τους διαχειριστές τερματικών. Έτσι, μόνο σε ότι αφορά αυτό το κομμάτι, θα μπορούσε κανείς να μιλήσει για BOO μοντέλο (<http://www.hafen-hamburg.de>).

## *Kiel*

Λιμενικό προϊόν: επιβάτες, εμπορευματοκιβώτια, γενικά φορτία.

Όσον αφορά στο λιμάνι αυτό, εδώ υπάρχει (<http://www.portofkiel.com>):

- Η αστική Λιμενική Αρχή της πρωτεύουσας της γης Schleswig – Holstein. Η Λιμενική Αρχή είναι η ελεγκτική αρχή του λιμανιού, με ευθύνες μεταξύ άλλων την κατανομή των αγκυροβολίων, την έγκριση κατασκευών στο λιμάνι κτλ.
- Η ιδιωτική εταιρία PORT OF KIEL (SEEHAFEN KIEL GmbH & Co KG), η οποία έχει ως έργο το μάρκετινγκ, τη συντήρηση και ανάπτυξη των λιμενικών εγκαταστάσεων. Η εταιρία διαχειρίζεται το λιμάνι εκ μέρους της πρωτεύουσας του Schleswig – Holstein. Άλλα πεδία δράσης της SEEHAFEN KIEL GmbH & Co KG είναι οι λιμενικές υπηρεσίες, η διαχείριση του σιδηροδρόμου και του αεροδρομίου, όπως και το μανάτζμεντ κτιρίων και περιουσίας του λιμένα.

## **Δανία**

Ως επί το πλείστον, τα λιμάνια της Δανίας κατέχονται από δήμους, αλλά διέπονται από ένα εθνικό Λιμενικό Νόμο. Από το 2010, έχουν αρχίσει συζητήσεις για την αναμόρφωση των λιμένων. Ειδικότερα, γίνεται εκτίμηση του ισχύοντος νομοθετικού πλαισίου, όσον αφορά στην αποδοτικότητα και στην ανταγωνιστικότητα, από μια κυβερνητική επιτροπή, η οποία και προβαίνει σε συστάσεις για αλλαγές του Λιμενικού Νόμου, όπου κριθεί απαραίτητο. Ενδεικτικά, ένα ερώτημα που έχει τεθεί είναι το κατά πόσο συγκεκριμένα λιμάνια πρέπει να εκλαμβάνονται ως «εθνικού ενδιαφέροντος» λιμάνια (ESPO, *Report of an Enquiry into the current Governance of European Seaports*, 2011, pp. 59).

Εξεταζόμενα λιμάνια: *Fredericia, Aarhus, Copenhagen Malmo Port*

### *Copenhagen Malmo Port*

Λιμενικό προϊόν: οχήματα, εμπορευματοκιβώτια, επιβάτες, γενικά φορτία.

Πρόκειται για ανώνυμη εταιρία που κατέχεται κατά 50% από το CPH City and Port Development (το 55% αυτού του ποσοστού από την πρωτεύουσα της χώρας και το

υπόλοιπο 45% από το κράτος), κατά 27% από την πόλη Malmö της Σουηδίας και κατά 23% από ιδιώτες επενδυτές. Ο τύπος παραχώρησης που έχει εφαρμοστεί είναι αυτός του BLO, ενώ το λιμάνι προβαίνει και σε μισθώσεις εγκαταστάσεων σε ιδιώτες (<http://www.cmpport.com>).

#### *Aarhus*

Λιμενικό προϊόν: εμπορευματοκιβώτια, υγρά / ξηρά χύδην φορτία, επιβάτες, γενικά φορτία.

Παρόμοια είναι η κατάσταση και στο λιμάνι του Aarhus, με τη Λιμενική Αρχή να είναι δημοτική και τον ιδιωτικό τομέα να κάνει όλες τις λιμενικές εργασίες (<http://www.aarhushavn.dk>).

#### *Fredericia*

Λιμενικό προϊόν: εμπορευματοκιβώτια, οχήματα, ξηρά / υγρά χύδην φορτία, γενικά φορτία, φορτία μεγάλου μεγέθους.

Παρομοίως και στο λιμάνι της Fredericia, με τη Λιμενική Αρχή (ADP A/S) να αποτελεί μια ανώνυμη εταιρία που κατέχεται από τους δήμους Fredericia, Nyborg και Middelfart. Στο λιμάνι αυτό μάλιστα υπάρχουν πολλές εταιρίες στοιβασίας που χειρίζονται το λιμενικό φορτίο, ενώ παρούσες είναι και μια ιδιωτική Πλοηγική Εταιρία και μια δημόσια Πλοηγική Εταιρία, η οποία ελέγχεται από την κυβέρνηση της Δανίας (<http://www.adp-as.dk>).

#### **Ελλάδα**

Τα προγενέστερα χρόνια, στην Ελλάδα τα λιμάνια κατείχαν και τα διαχειριζόντουσαν αποκλειστικά και μόνο δημοσίου τύπου Λιμενικές Αρχές. Στις αρχές της δεκαετίας του '90, όμως, άρχισαν να γίνονται εμφανείς οι ανεπάρκειες των ελληνικών λιμένων (π.χ. απουσία μακροπρόθεσμων στοχεύσεων, απουσία σύνδεσης με την ξηρά, έλλειψη επενδύσεων). Έτσι, το 1999 ξεκινά η αναμόρφωση των ελληνικών λιμένων, η οποία συνεχίζεται μέχρι και σήμερα, προκειμένου να καλυφθούν οι αναποτελεσματικότητες δεκαετιών.

Εξεταζόμενα λιμάνια: Πειραιάς, Θεσσαλονίκη, Πάτρα

### Πειραιάς

Λιμενικό προϊόν: εμπορευματοκιβώτια, οχήματα, συμβατικά φορτία, επιβάτες.

Με την έναρξη της αναμόρφωσης των ελληνικών λιμένων, η οποία όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω ξεκίνησε το 1999, το λιμάνι του Πειραιά (όπως και της Θεσσαλονίκης) μπαίνει στο Χρηματιστήριο Αξιών της Αθήνας. Ωστόσο, το ελληνικό κράτος διατήρησε το 75% της ιδιοκτησίας των λιμένα. Ακολούθως, το 2003, το λιμάνι μετατράπηκε σε ανώνυμη εταιρία, με την υποχρέωση να λειτουργήσει ως ιδιωτική εταιρία, ενώ το 2010 ολοκληρώνεται και η διαδικασία παραχώρησης του τερματικού διαχείρισης εμπορευματοκιβωτίων του λιμένος του Πειραιά στην Cosco Pacific. Έτσι, ο ΟΛΠ μετασχηματίζεται πλέον σε λιμάνι landlord (Psaraftis & Pallis, *Maritime Policy & Management: The flagship journal of international shipping and port research*, 2012, pp. 41).

### Θεσσαλονίκη

Λιμενικό προϊόν: εμπορευματοκιβώτια, χύδην φορτία, γενικά φορτία, επιβάτες.

Το λιμάνι της Θεσσαλονίκης ανήκει στο ελληνικό δημόσιο κατά 75% και κατά 25% σε ιδιώτες. Η ΟΛΘ Α.Ε. έχει αποκλειστικό δικαίωμα χρήσης και εκμετάλλευσης των γηπέδων, των κτιρίων και των εγκαταστάσεων της χερσαίας Λιμενικής Ζώνης του λιμένος Θεσσαλονίκης έως το 2051, παρέχοντας τις λιμενικές υπηρεσίες. Καμία λιμενική υπηρεσία δεν παρέχεται από ιδιώτες, καθώς οι ιδιωτικές εταιρίες επιτελούν μόνο βοηθητικές εργασίες κατά τη διάρκεια αποθήκευσης φορτίων. Επίσης, ορισμένες αποθήκες εντός του λιμένα έχουν ενοικιαστεί σε ιδιώτες, οι οποίοι τις διαχειρίζονται για παραγωγή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας σε προϊόντα που οι ίδιοι διακινούν μέσω του λιμένα. Η μόνη παραχώρηση που έχει λάβει χώρα στο λιμένα είναι μεταξύ του ελληνικού δημοσίου και της ΟΛΘ Α.Ε. με την υπογραφή σύμβασης για 50 χρόνια (27/06/2001). Τέλος, το 2008 προκηρύχθηκε διεθνής διαγωνισμός για την παραχώρηση του Σταθμού Εμπορευματοκιβωτίων του ΟΛΘ. Επελέγη η Hutchinson, η οποία ένα χρόνο μετά απέσυρε το ενδιαφέρον της. Έτσι, η παραχώρηση για εισόδο ιδιώτη παρόχου λιμενικής υπηρεσίας δεν προχώρησε (<http://www.thpa.gr>).

### Πάτρα

Λιμενικό προϊόν: επιβάτες, εμπορευματοκιβώτια, ξυλεία κ.α.



Το λιμάνι της Πάτρας (Οργανισμός Λιμένος Πατρών - ΟΛΠΑ) είναι μια ανώνυμη εταιρία που ιδρύθηκε το 2001 (Νόμος 2932), με το Υπουργείο Ναυτιλίας και Αιγαίου να είναι ο μόνος μέτοχος. Η ανάπτυξη του λιμένα χρηματοδοτείται από μέρος των εσόδων του (<http://www.backgrounds-project.eu>). Ευθύνη της Λιμενικής Αρχής είναι (Ενωση Λιμένων Ελλάδος, *ΟΛΠΑ, Μεσοπρόθεσμο Στρατηγικό και Επιχειρησιακό Σχέδιο 2012-2015*, 2011, σελ. 1-2):

- Η παροχή κάθε είδους λιμενικής υπηρεσίας
- Η αναβάθμιση, συντήρηση και ανάπτυξη του λιμένα
- Η εγκατάσταση, οργάνωση και εκμετάλλευση των λιμενικών υποδομών
- Η διαχείριση του λιμένα

Όσον αφορά τώρα στα υπόλοιπα ελληνικά λιμάνια, αυτά διοικούνται ως επί το πλείστον από τοπικές δημοτικές αρχές.

### **Ηνωμένο Βασίλειο**

Τα περισσότερα από τα λιμάνια του Ηνωμένου Βασιλείου έχουν ιδιωτικοποιηθεί τις τελευταίες δεκαετίες (European Commission, *Sea ports: Public financing and charging practices of seaports in the EU*, 2006, pp. 153). Αξίζει επίσης να τονιστεί ότι η βρετανική λιμενική βιομηχανία παρουσιάζει μεγάλο συγκεντρωτισμό. Ενδεικτικά, το 2003, τα 20 μεγαλύτερα λιμάνια, από τα οποία τα 15 είναι ιδιωτικά, ήλεγχαν το 85% της λιμενικής κίνησης στη χώρα. Σύμφωνα με την έρευνα της ESPO για την ευρωπαϊκή λιμενική διακυβέρνηση (ESPO, *Report of an Enquiry into the current Governance of European Seaports*, 2011, pp. 61), από το 2010, ο νέος συντηρητικός / φιλελεύθερος κυβερνητικός συνασπισμός άνοιξε ξανά τη συζήτηση για την ιδιωτικοποίηση των εναπομεινάντων βασικών λιμένων.

Εξεταζόμενα λιμάνια: *Felixstowe, Southampton, Grimsby and Immingham*

#### *Felixstowe*

Λιμενικό προϊόν: εμπορευματοκιβώτια, οχήματα.

Το 1991 αρχικά και στη συνέχεια το 1994, η Hutchison Whampoa Limited εξαγόρασε αντιστοίχως το 75% και το 100% του λιμένα. Είναι μέλος της HPH Group

(Hutchison Port Holdings), θυγατρικής της Hutchison Whampoa Limited. Η HPH ηγείται παγκοσμίως των λιμενικών επενδύσεων και διαχειρίσεων (<http://www.hph.com>). Πρόκειται επομένως για ένα ιδιωτικό λιμάνι, με τον ιδιωτικό τομέα να είναι παρών σε όλες τις εργασίες του λιμένα, συμπεριλαμβανομένων των λειτουργιών της Λιμενικής Αρχής, της στοιβασίας, διαχείρισης σιδηροδρόμου κ.ο.κ.. Οι μόνες κυβερνητικές δραστηριότητες είναι αυτές που σχετίζονται με το τελωνείο, τη ρύθμιση ασφαλείας τροφίμων και άλλες λειτουργίες σχετικές με τον έλεγχο του φορτίου (<http://www.portoffelixstowe.co.uk>).

#### *Southampton*

Λιμενικό προϊόν: επιβάτες, εμπορευματοκιβώτια, χύδην ξηρά φορτία, οχήματα.

#### *Grimsby and Immingham*

Λιμενικό προϊόν: εμπορευματοκιβώτια, επιβάτες, γενικά φορτία, ξηρά / υγρά χύδην φορτία, οχήματα κ.α.

Η ιδιωτική εταιρία λιμένων Associated British Ports (ABP) (<http://www.abports.co.uk>) κατέχει και διαχειρίζεται 21 λιμάνια σε Αγγλία, Σκωτία και Ουαλία, μεταξύ των οποίων και τα Southampton και Grimsby & Immingham. Επομένως, είναι και τα 2 ιδιωτικά λιμάνια (<http://www.southamptonvts.co.uk>).

#### **Ιρλανδία**

Τα κύρια λιμάνια της χώρας είναι κρατικές εταιρίες που προέκυψαν από τους λιμενικούς νόμους του 1996 και του 2000 (European Commission, *Sea ports: Public financing and charging practices of seaports in the EU*, 2006, pp. 193). Σχετικά τώρα με τις μεταρρυθμίσεις των Ιρλανδικών λιμένων (ESPO, *Report of an Enquiry into the current Governance of European Seaports*, 2011, pp. 60), η πλειοψηφία των οποίων αποτελεί κρατικές εταιρίες, ήδη από το 2010 η Ιρλανδική κυβέρνηση έχει ξεκινήσει διαβουλεύσεις που αφορούν: (α) στη διακυβέρνηση (εταιρική διακυβέρνηση, ιδιοκτησία και επιλογή ιδιωτικοποίησης), (β) στην ανάπτυξη της χωρητικότητας, (γ) στο σχεδιασμό και στη χρηματοδότηση, (δ) στην εκμετάλλευση των θαλάσσιων

μεταφορών μικρών αποστάσεων, (ε) στην ανταγωνιστικότητα της συγκριτικής προτυποποίησης και (στ) στην παρακίνηση της διαλιμενικής συνεργασίας.

#### Εξεταζόμενα λιμάνια: Cork, Dun Laoghaire, Limerick

##### *Cork*

Λιμενικό προϊόν: οχήματα, χύδην φορτία.

Η Λιμενική Αρχή στο λιμάνι είναι μια δημόσια ανώνυμη εταιρία, η οποία είναι υπεύθυνη για τη λειτουργία, τον έλεγχο και την ανάπτυξη του λιμανιού. Με το Νόμο για τα Λιμάνια (Harbours Act), αλλάζει η σχέση της με την εθνική κυβέρνηση, με τη συνεργασία της όμως με το Υπουργείο Μεταφορών να παραμένει. Κι αυτό γιατί σε θέματα στρατηγικού σχεδιασμού το εθνικό προφίλ της Λιμενικής Αρχής διατηρείται. Τέλος, υπηρεσίες, όπως είναι η στοιβάσια, η αποθήκευση, η ενοικίαση γερανών και οι μεταφορές, παρέχονται από ιδιώτες (<http://www.portofcork.ie>).

##### *Dun Laoghaire*

Λιμενικό προϊόν: επιβάτες.

Πρόκειται για μια εταιρία, με το κράτος να αποτελεί τον κύριο μέτοχο της Λιμενικής Αρχής, η οποία ευθύνεται για τη συντήρηση και ανάπτυξη του λιμένα. Εμφανής όμως είναι και η παρουσία του ιδιώτη επενδυτή, ο οποίος λειτουργεί ως διαχειριστής των ferry. Ο τύπος παραχώρησης που έχει ακολουθηθεί είναι αυτός του BLO (<http://www.dlharbour.ie>).

##### *Limerick*

Λιμενικό προϊόν: χύδην φορτία.

Πρόκειται για κρατική εταιρία που λειτουργεί χωρίς χρηματοδοτική βοήθεια από την κυβέρνηση. Επιπλέον, υπάρχει μια μίξη μοντέλων στα τερματικά δικαιοδοσίας του λιμένα (<http://www.sfpc.ie>):

- Στο λιμάνι Limerick, το δημόσιο είναι ιδιοκτήτης και διαχειριστής, συμπεριλαμβανομένης και της στοιβάσιας
- Στα τερματικά Foynes και Shannon, το δημόσιο είναι ιδιοκτήτης, αλλά η διαχείριση γίνεται από ανεξάρτητα τρίτα μέρη

- Τα άλλα τρία τερματικά του λιμένα κατασκευάστηκαν και λειτουργούν από τρίτα μέρη του ιδιωτικού τομέα, με το ρόλο του δημοσίου να περιορίζεται στις παρεχόμενες υπηρεσίες πλοήγησης.

Τέλος, ο τύπος παραχώρησης που ακολουθείται στο λιμάνι είναι αυτός του BLO (Build, Lease, Operate).

## **Ισπανία**

Το ισπανικό λιμενικό σύστημα διέπεται από τους Νόμους 27/92, 62/97, 48/2003 και 33/2010, οι οποίοι σε γενικές γραμμές ορίζουν 28 Λιμενικές Αρχές που διαχειρίζονται 44 λιμάνια (<http://www.portdebarcelona.cat>). Τα λιμάνια της Ισπανίας είναι της μορφής landlord. Οι δημοσίου τύπου δηλαδή Λιμενικές Αρχές, οι οποίες χαρακτηρίζονται από αυτονομία σε θέματα χρηματοοικονομικής διαχείρισης, κατέχουν τις λιμενικές υποδομές, παρέχοντας και τις λιμενικές ρυθμίσεις, ενώ τη διαχείριση του λιμενικού φορτίου αναλαμβάνει ιδιώτης, μέσω συμφωνιών παραχώρησης (European Commission, *Sea ports: Public financing and charging practices of seaports in the EU*, 2006, pp. 389).

Όσον αφορά στις μεταρρυθμίσεις των Ισπανικών λιμένων, τον Αύγουστο του 2010 η κυβέρνηση της Ισπανίας πέρασε νέο νόμο, ο οποίος ουσιαστικά τροποποιεί το νόμο του 2003 για «το Οικονομικό Καθεστώς και την Παροχή των Υπηρεσιών σε Λιμάνια Γενικού Ενδιαφέροντος». Ο νέος τροποποιητικός νόμος που έχει ως στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας και ανταγωνιστικότητας των Ισπανικών λιμένων προβλέπει: (α) ρύθμιση της χρηματοοικονομικής αυτονομίας των λιμένων, (β) ρύθμιση της παροχής των λιμενικών υπηρεσιών και (γ) λεπτομερείς όρους για διάφορα είδη λιμενικών τελών και λιμενικών υπηρεσιών, στα πλαίσια οριοθέτησης των λιμενικών περιοχών και της λιμενικής εργασίας (ESPO, *Report of an Enquiry into the current Governance of European Seaports*, 2011, pp. 61).

Εξεταζόμενα λιμάνια: Barcelona, Algeciras, Valencia

### *Barcelona*

Λιμενικό προϊόν: επιβάτες, εμπορευματοκιβώτια.

Πρόκειται για λιμάνι landlord. Η Λιμενική Αρχή παρέχει τη γη και την υποδομή, ρυθμίζοντας τη χρήση αυτής της δημόσιας γης, ενώ οι υπηρεσίες παρέχονται από ιδιώτες διαχειριστές. Η λιμενική γη παραχωρείται σε ιδιώτες σύμφωνα με το ακόλουθο, γενικό μοντέλο παραχώρησης (<http://www.portdebarcelona.cat>):

- Η σύμβαση παραχώρησης πρέπει να περιλαμβάνει εργασίες ή κατασκευή εγκαταστάσεων από ιδιώτη διαχειριστή
- Με το τέλος της παραχώρησης, οι εγκαταστάσεις επιστρέφουν στη Λιμενική Αρχή
- Απαραίτητη θεωρείται η δημόσια και επίσημη διαδικασία πληροφόρησης
- Η παραχώρηση δεν ξεπερνά τα 35 χρόνια.

### *Algeciras*

Λιμενικό προϊόν: χύδην φορτία (ξηρά / υγρά), επιβάτες, οχήματα.

Η Λιμενική Αρχή διαχειρίζεται και διοικεί τα λιμάνια γενικού ενδιαφέροντος Algeciras και Tarifa. Οι Λιμενικές Αρχές είναι δημόσιοι οργανισμοί με νομική προσωπικότητα και με δική τους περιουσία, ενώ διέπονται και από ειδική νομοθεσία, όσον αφορά στην οργάνωση και στη λειτουργία τους (<http://www.websserver.apba.es>).

### *Valencia*

Λιμενικό προϊόν: εμπορευματοκιβώτια, επιβάτες, χύδην φορτία (ξηρά / υγρά).

Η Λιμενική Αρχή είναι δημόσια και είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση των εξής 3 κρατικών λιμένων: Valencia, Sagunto και Gandia. Επίσης, λογοδοτεί (όπως όλες οι Λιμενικές Αρχές της χώρας) στο Υπουργείο Ανάπτυξης, ενώ αναλαμβάνει (όπως ορίζει ο ισπανικός νόμος για τη λιμενική διαχείριση) την παροχή της λιμενικής γης και υποδομής, της οποίας είναι κύρια, σε ιδιωτικές εταιρίες, μέσω παραχωρήσεων, προκειμένου να παρασχεθούν οι λιμενικές υπηρεσίες (<http://www.valenciaport.com>).

### **Ιταλία**

Στην Ιταλία υπάρχουν οι εξής κατηγορίες λιμένων: (α) λιμάνια διεθνούς οικονομικής σημασίας (β) λιμάνια εθνικής οικονομικής σημασίας (γ) λιμάνια περιφερειακής και διαπεριφερειακής οικονομικής σημασίας. Οι δημοσίου τύπου

Λιμενικές Αρχές κατέχουν τη λιμενική γη και νομιμοποιούνται να προχωρούν σε μίσθωση τερματικών ή και λιμένων σε ιδιώτες. Οι λιμενικές λειτουργίες παρέχονται μόνο από ανταγωνιστικές ιδιωτικές επιχειρήσεις, ενώ οι Λιμενικές Αρχές μπορούν να παράσχουν μόνο βοηθητικές δραστηριότητες. Το μοντέλο επομένως που ακολουθείται στην Ιταλία είναι το μοντέλο landlord, σύμφωνα με το νόμο 84/1994, ο οποίος εισήγαγε τη φιλελευθεροποίηση των λιμενικών δραστηριοτήτων και την υιοθέτηση του εν λόγω μοντέλου<sup>10</sup> (Parola, Tei & Ferrari, *Maritime Policy & Management: The flagship journal of international shipping and port research*, 2012 pp. 59).

Σύμφωνα με την έρευνα της ESPO (ESPO, *Report of an Enquiry into the current Governance of European Seaports*, 2011, pp. 60), έχουν γίνει πολλές προσπάθειες για τροποποίηση του παραπάνω νόμου (84/1994), αλλά δεν έχουν επιτευχθεί ουσιαστικές αλλαγές. Μια πιο πρόσφατη προσπάθεια, άξια λόγου, είναι αυτή που έλαβε χώρα το Σεπτέμβριο του 2010, όταν η Ιταλική κυβέρνηση κατέθεσε νομοσχέδιο, το οποίο εισάγει μια ταξινόμηση των λιμένων, ασχολείται με τις αρμοδιότητες των λιμενικών αρχών και των γραφείων των λιμεναρχών, με ταχύτερες διαδικασίες έγκρισης ρυθμιστικών λιμενικών σχεδίων και με θεώρηση των διαδικασιών παραχώρησης. Επιπλέον, το 2009 και το 2010, γειτονικές λιμενικές αρχές διαφόρων περιοχών (π.χ. Βόρεια Αδριατική, Τοσκάνη, Καλαβρία) ίδρυσαν περιφερειακές λιμενικές οργανώσεις, προκειμένου η συνεργασία τους να γίνει πιο έντονη.

#### Εξεταζόμενα λιμάνια: Gioia Tauro, La Spezia, Genoa

##### *Gioia Tauro*

Λιμενικό προϊόν: μεταφόρτωση<sup>11</sup> εμπορευματοκιβωτίων, οχημάτων.

Η Λιμενική Αρχή είναι δημοσίου τύπου. Πρόκειται για λιμάνι landlord, με τη Λιμενική Αρχή να κατέχει τη λιμενική γη, παρέχοντας την υποδομή, την οποία εκχωρεί μέσω μισθώσεων σε ιδιώτες επενδυτές για χρήση και περαιτέρω ανάπτυξη ενός τερματικού. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα κατασκευής ενός τερματικού

<sup>10</sup> Ο εν λόγω νόμος καθιέρωσε τις λιμενικές αρχές για τα κύρια λιμάνια της Ιταλίας και φιλελευθεροποιημένες υπηρεσίες διαχείρισης φορτίων (ESPO, *Report of an Enquiry into the current Governance of European Seaports*, 2011, pp. 60)

<sup>11</sup> Στη μεταφόρτωση, το μεγάλο πλοίο – μητέρα προσεγγίζει ελάχιστα λιμάνια της ίδιας γεωγραφικής περιοχής (1 ή 2 το πολύ), προκειμένου να επιτευχθεί ελαχιστοποίηση του χρόνου που απαιτείται για το ταξίδι. Έτσι, το φορτίο φτάνει στον τελικό του προορισμό με μικρότερα πλοία, που αποκαλούνται γι' αυτόν το λόγο «τροφοδότες» (Παρδάλη, 2007, σελ. 458).

επαναεριοποίησης στην περιοχή γύρω από το λιμάνι, το κόστος της οποίας (600 εκατ. ευρώ) καλύφθηκε πλήρως από ιδιωτικά κεφάλαια (<http://www.portodigioiatauro.it>).

### *La Spezia*

Λιμενικό προϊόν: εμπορευματοκιβώτια

Η Λιμενική Αρχή του λιμανιού είναι κρατική και ευθύνεται για το σχεδιασμό, τον έλεγχο, τη συνεργασία και την προώθηση των λιμενικών και εμπορικών δραστηριοτήτων. Στο λιμάνι είναι σε λειτουργία 2 τερματικά διαχείρισης εμπορευματοκιβωτίων, 1 πολλαπλών σκοπών, 1 τερματικό διαχείρισης άνθρακα, 2 διαχείρισης πετρελαίου, 1 υγροποιημένου φυσικού αερίου και 2 τερματικά διαχείρισης τσιμέντου. Ότι αναφέρεται και πιο πάνω για τις ιταλικές Λιμενικές Αρχές ισχύει και εδώ. Επομένως, η Λιμενική Αρχή κατέχει τη λιμενική γη και μισθώνει τερματικά σε ιδιώτες επενδυτές για να τα διαχειριστούν (<http://www.porto.laspezia.it>).

### *Genoa*

Λιμενικό προϊόν: εμπορευματοκιβώτια, γενικά φορτία, ξηρά / υγρά χύδην φορτία, επιβάτες κ.α.

Με τον προαναφερθέντα ιταλικό μεταρρυθμιστικό νόμο 84/1994 για τα λιμάνια, η δημοσίου τύπου Λιμενική Αρχή παραμένει υπεύθυνη για τον έλεγχο της συνεργασίας με τον εκάστοτε ιδιώτη επενδυτή, το σχεδιασμό των εργασιών στο λιμάνι, τον έλεγχο των προτύπων ασφαλείας, την προώθηση των υπηρεσιών και του λιμένα. Από την πλευρά του, ο ιδιώτης διαχειριστής αναλαμβάνει τη διαχείριση των λειτουργιών του λιμένα και των τερματικών (<http://www.porto.genova.it>).

### **Κύπρος**

Η Αρχή Λιμένων Κύπρου (<http://www.cpa.gov.cy>) είναι ένα Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΙΔΔ). Λειτουργεί:

- Ως διαχειριστής των κυπριακών λιμένων, έχοντας δημόσια αποστολή (κατασκευή και διαχείριση λιμενικών υποδομών) και ασκώντας δραστηριότητες, όπως ο συντονισμός και ο έλεγχος των παρόχων λιμενεργατικών υπηρεσιών
- Ως ο κύριος επενδυτής των κυπριακών λιμένων. Ωστόσο, πολλές από τις λιμενικές δραστηριότητες (π.χ. διαχείριση σταθμών

εμπορευματοκιβωτίων, εργασίες στοιβασίας) αναλαμβάνονται από ιδιώτες επενδυτές, οι οποίοι όμως κατέχουν μόλις το 5% των επενδύσεων.

#### Εξεταζόμενα λιμάνια: Λάρνακα, Λεμεσός

##### *Λάρνακα*

Λιμενικό προϊόν: χύδην φορτία, συμβατικά φορτία (ξυλεία, σίδηρος κτλ).

Με σκοπό την ανάπτυξη του λιμανιού, ακολουθήθηκε η μέθοδος Design, Build, Finance, Operate (DBFO<sup>12</sup>) (Δεκέμβρης 2007) και σκοπός είναι να ακολουθηθεί και στο μέλλον για ανεύρεση επιτυχόντος αναδόχου, ο οποίος θα λειτουργήσει ως στρατηγικός επενδυτής (<http://www.cpa.gov.cy>).

##### *Λεμεσός*

Λιμενικό προϊόν: οχήματα, εμπορευματοκιβώτια.

Η Αρχή Λιμένων Κύπρου έχει προγραμματίσει και προχωρεί σε υλοποίηση έργων (αναβάθμιση λιμένα, νέοι χώροι στοιβασίας εμπορευματοκιβωτίων, χερσαίος εξοπλισμός κτλ) με χρήματα του Κυπριακού Κράτους και του Ταμείου Συνοχής της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στα πλαίσια του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Αειφόρος Ανάπτυξη και Ανταγωνιστικότητα» (<http://www.cpa.gov.cy>).

##### **Μάλτα**

Στα πλαίσια των μεταρρυθμίσεων που έχουν λάβει χώρα τα τελευταία 10 χρόνια περίπου στη Μάλτα, όσον αφορά στη λιμενική διαχείριση, όλες οι λιμενικές υπηρεσίες έχουν περάσει από τη Λιμενική Αρχή σε ιδιώτες, είτε μέσω των παραχωρήσεων είτε με συμφωνίες επιπέδου υπηρεσιών. Έτσι, το κράτος προχώρησε σε τροποποίηση της λιμενικής νομοθεσίας, λόγω των παραπάνω αλλαγών, αλλά και για να καταστεί εφικτή μια πιο εύκολη προσαρμοστικότητα στις ανάγκες της αγοράς και μια πιο αποδοτική

---

<sup>12</sup> Η μέθοδος DBFO προσομοιάζει με τη μέθοδο BOOT, με τη διαφορά όμως ότι εδώ δεν υπάρχει μεταβίβαση ιδιοκτησίας. Σε αυτήν τη μέθοδο, ο ανάδοχος του έργου αναλαμβάνει το ρίσκο χρηματοδότησης του έργου μέχρι το τέλος της περιόδου που προβλέπεται στη σύμβαση. Έπειτα ο ιδιοκτήτης αναλαμβάνει την ευθύνη για τη συντήρηση και λειτουργία του έργου. Η μέθοδος DBFO χρησιμοποιείται κυρίως στις υποδομές π.χ. διοδίων, γι' αυτό και δε συμπεριλήφθηκε στις βασικές μορφές συμφωνιών παραχώρησης (<http://www.highways.gov.uk>).



διαχείριση των λιμένων. Επιπλέον, από το 2009 υιοθετήθηκε νέα νομοθεσία για τις λιμενικές αρχές, οι οποίες παύουν πλέον να αποτελούν διαχειριστές των λιμενικών εγκαταστάσεων και παροχείς λιμενικών υπηρεσιών, προκειμένου στο εξής να ρυθμίζουν τις λιμενικές υπηρεσίες και να διευκολύνουν τη λιμενική εργασία (ESPO, *Report of an Enquiry into the current Governance of European Seaports*, 2011, pp. 60).

#### Εξεταζόμενα λιμάνια: Marsaxlokk (Malta Freeport), Valletta

##### *Marsaxlokk (Malta Freeport)*

Λιμενικό προϊόν: μεταφόρτωση εμπορευματοκιβωτίων.

Πρόκειται για μια ανώνυμη εταιρία (Malta Freeport Corporation Ltd), η οποία ολοκλήρωσε την εταιρικοποίησή της το 2001. Τον Οκτώβριο του 2004 το λιμάνι προχώρησε σε 30χρονη παραχώρηση στη γαλλική Shipping Line CMA CGM, με σκοπό τη διαχείριση και περαιτέρω ανάπτυξη των τερματικών του λιμανιού. Το Φεβρουάριο του 2008 όμως τα 30 χρόνια επεκτάθηκαν ύστερα από συμφωνία σε 65 χρόνια, ενώ τέλος το Νοέμβριο του 2011 η Shipping Line CMA CGM προχώρησε σε πώληση των μισών μετοχών στην τουρκική Yildirim Group. Η Λιμενική Αρχή εξακολουθεί να είναι δημόσια, με τον ιδιώτη να δίνει το παρόν στο λιμάνι (<http://maltafreeport.com.mt>).

##### *Valletta*

Λιμενικό προϊόν: επιβάτες.

Η Λιμενική Αρχή είναι δημόσια ανώνυμη εταιρία, ενώ ο ιδιωτικός τομέας, πέρα του ότι διαχειρίζεται το λιμάνι κρουαζιέρας, παρέχει και τις περισσότερες υπηρεσίες. Εν συντομία, έχουν λάβει χώρα τα εξής (<http://www.vallettawaterfront.com>):

- 1996: προσφορά για το μάνατζμεντ των λειτουργιών κρουαζιέρας και ferry στο λιμάνι
- 1998: συμφωνία παραχώρησης στη VISET Malta plc, συμφωνία αποτελούμενη από τοπικές και διεθνείς οντότητες (BOT)
- 2001: η VISET Malta plc ανέλαβε την ανάπτυξη και το μάνατζμεντ των λειτουργιών από τα τερματικά κρουαζιέρας και ferry, καθώς και 48.000 m<sup>2</sup> γης για 65 χρόνια. Η άδεια εκδόθηκε από τη Ναυτιλιακή

- Αρχή της Μάλτας και υπογράφηκε συμβόλαιο με την κυβέρνηση της Μάλτας, ύστερα από έγκριση της Βουλής
- 2001-2010: πάνω από 37 εκατ. Ευρώ επενδύθηκαν για την ανάπτυξη των εγκαταστάσεων
  - 2011: η VISET Malta plc μετονομάστηκε σε Valletta Cruise Port.

## **Νορβηγία**

Το 2009, η κυβέρνηση της Νορβηγίας υιοθέτησε νόμο για τα λιμάνια και τις πλωτές διόδους, με σκοπό τη διευκόλυνση της ασφάλειας της ναυσιπλοΐας, τις αποδοτικές θαλάσσιες μεταφορές, τη βιώσιμη χρήση και διαχείριση των πλωτών διόδων και την αποδοτικότητα και ασφάλεια της λιμενικής διαχείρισης (κάτι που θα βελτιώσει φυσικά και την ανταγωνιστικότητα των θαλάσσιων μεταφορών). Ο νόμος αυτός προβλέπει ειδικότερα τα εξής: (α) επέκταση της δικαιοδοσίας των δήμων να οργανώνουν τις λιμενικές δραστηριότητες, (β) περιορισμένη αρχή για την πληρωμή μερισμάτων και αποδόσεων από το λιμενικό κεφάλαιο, (γ) αντικατάσταση του λιμενικού αντιτίμου με γενική τιμολόγηση των λιμενικών υπηρεσιών και (δ) δυνατότητα καθορισμού λιμένων ιδιαίτερης εθνικής σημασίας, οι οποίοι θα πρέπει να διέπονται από ειδικούς κανόνες, όσον αφορά την οργάνωση, τη συνεργασία και το σχεδιασμό (ESPO, *Report of an Enquiry into the current Governance of European Seaports*, 2011, pp. 61).

Εξεταζόμενα λιμάνια: *Bergen, Oslo, Larvik*

### *Bergen*

Λιμενικό προϊόν: επιβάτες, εμπορευματοκιβώτια.

Το λιμάνι είναι μια δημοτική εταιρία, αποτελούμενη από τους ακόλουθους δήμους: Askoy, Austrheim, Bergen, Fedje, Fjell, Lindas, Meland, Os, Radoy, Sund, Oygarden και Hordaland. Ευθύνη του λιμένα είναι μεταξύ άλλων η προώθηση της θαλάσσιας μεταφοράς και η διαχείριση και διοίκηση σύμφωνα με το Νορβηγικό Νόμο για τα λιμάνια. Έτσι, η εταιρία διαχειρίζεται το λιμάνι για λογαριασμό των ιδιοκτητών – δήμων. Τέλος, ο ιδιωτικός τομέας είναι παρών στην παροχή υπηρεσιών χειρισμού, αποθήκευσης και μεταφοράς (<http://www.bergenhavn.no>).

## *Oslo*

Λιμενικό προϊόν: εμπορευματοκιβώτια, υγρό / ξηρό χύδην φορτίο, γενικό φορτίο, επιβάτες κ.α.

Η Oslo Havn KF είναι μια δημοτική εταιρία που λογοδοτεί στο τμήμα μεταφορών και περιβάλλοντος της πόλης του Oslo. Ρόλος της είναι η παροχή αποδοτικής και περιβαλλοντικά φιλικής θαλάσσιας μεταφοράς του λιμενικού προϊόντος, καθώς και ο έλεγχος της λιμενικής κίνησης. Ο ιδιωτικός τομέας είναι υπεύθυνος για τις εργασίες στα τερματικά, με εξαίρεση τους γεραμούς, για τους οποίους είναι υπεύθυνο το λιμάνι (Port of Oslo, *The Port of Oslo – a cleaner way to Norway's capital*, 2013, pp. 5)

## *Larvik*

Λιμενικό προϊόν: εμπορευματοκιβώτια, επιβάτες, γενικό φορτίο.

Πρόκειται για το δεύτερο μεγαλύτερο λιμάνι διαχείρισης εμπορευματοκιβωτίων στη Νορβηγία. Η Port of Larvik ιδρύθηκε ως εταιρία στις 17 Σεπτεμβρίου του 2003 και κατέχεται από το δήμο Larvik. Ευθύνη της Λιμενικής Αρχής μεταξύ άλλων είναι:

- η εύρυθμη λειτουργία του λιμένα, με σεβασμό πάντα στο περιβάλλον
- η παροχή λιμενικών υπηρεσιών (γερανοί κτλ)
- οι ενοικιάσεις, η γη και η ιδιοκτησία.

Τέλος, οι ιδιωτικές εταιρίες φέρνουν εις πέρας τις δραστηριότητες στα τερματικά (<http://www.larvik.havn.no>).

## **Ολλανδία**

Στην Ολλανδία, η διοίκηση των περισσότερων λιμανιών ασκείται από τις δημοτικές και περιφερειακές λιμενικές αρχές. Η κυβέρνηση δηλαδή δεν παρεμβαίνει άμεσα στη διοίκηση των λιμένων. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα 3 μεγαλύτερα λιμάνια της χώρας (Rotterdam, Amsterdam, Zeeland) είναι δημόσια, ενώ το τέταρτο μεγαλύτερο (Velsen / Ymuiden) είναι ιδιωτικό, και μάλιστα μεμονωμένου χρήστη λιμάνι.

Εξεταζόμενα λιμάνια: Rotterdam, Amsterdam, Zeeland

### *Rotterdam*

Λιμενικό προϊόν: εμπορευματοκιβώτια, χύδην φορτία (υγρά / ξηρά), γενικά φορτία, οχήματα.

Όσον αφορά όμως στο λιμάνι του Rotterdam και στη Λιμενική Αρχή, από το 2004, ο δήμος του Rotterdam έπαψε να είναι ο μόνος μέτοχος στη λιμενική αρχή και έγινε ο κύριος μέτοχος (κατά 75%), με την εθνική Κυβέρνηση να μετέχει κι αυτή κατά ένα μικρότερο ποσοστό (κατά 25%), ενώ οι ιδιώτες παρέχουν τις υπηρεσίες τους (π.χ. αποθήκευση), μέσω παραχώρησης τύπου BLO που έλαβε χώρα, ενώ παράλληλα το λιμάνι βρίσκεται σε διαδικασία εταιρικοποίησης (<http://www.portofrotterdam.com>).

### *Amsterdam*

Λιμενικό προϊόν: χύδην φορτία (ξηρά / υγρά), επιβάτες, γενικά φορτία, εμπορευματοκιβώτια.

Όπως ειπώθηκε και προηγουμένως, το λιμάνι του Amsterdam είναι ένα από τα μεγαλύτερα της χώρας. Πρόκειται για ένα landlord λιμάνι, η διοίκηση του οποίου μισθώνει γη σε επιχειρήσεις που διοικούν τα τερματικά / τις επιχειρήσεις τους σε αυτήν τη γη. Επιπλέον, η Λιμενική Αρχή του Amsterdam βρίσκεται επίσης σε διαδικασία εταιρικοποίησης. Προς το παρόν όμως, αποτελεί μέρος του δήμου του Amsterdam. Πιθανώς, τους ερχόμενους μήνες θα ληφθεί μια τελική απόφαση από το δημοτικό συμβούλιο για τη σύσταση μιας δημόσιας εταιρίας (Naamloze Vennootschap) και για διανομή του 100% των μετοχών της στο δήμο του Amsterdam, όπως στην περίπτωση του Rotterdam (<http://www.portofamsterdam.com>).

### *Zeeland*

Λιμενικό προϊόν: χύδην φορτία, οχήματα, γενικά φορτία, δασικά προϊόντα κτλ..

Το 2011, σύμφωνα με την έρευνα της ESPO για την ευρωπαϊκή λιμενική διακυβέρνηση (ESPO, *Report of an Enquiry into the current Governance of European Seaports*, 2011, pp. 60-61), η “Zeeland Seaports”, η Λιμενική Αρχή που διαχειρίζεται τα λιμάνια Vlissingen και Terneuzen, εταιρικοποιήθηκε. Η βασική όμως διαφορά με το Rotterdam είναι ότι ο μόνος μέτοχος εδώ είναι η “Joint Agreement Zeeland Seaports”, όπου συμμετέχουν η περιοχή Zeeland και οι δήμοι Terneuzen, Vlissingen και Borsele. Το κράτος δηλαδή δεν είναι μέτοχος (<http://www.zeelandseaports.com>).

## Πολωνία

Με αφορμή το νόμο του 1996 για τα θαλάσσια λιμάνια, προχώρησε η δημιουργία τριών Λιμενικών Αρχών σε λιμάνια ιδιαίτερης σημασίας για την εθνική οικονομία, και ειδικότερα στα λιμάνια του Gdansk, Gdynia και Szczecin-Swinoujscie. Έκτοτε, ο νόμος αυτός έχει τροποποιηθεί αρκετές φορές, ενώ οι Λιμενικές Αρχές υποχρεώθηκαν (λόγω Ευρωπαϊκών απαιτήσεων) να πωλούν μετοχές σε θυγατρικές εταιρίες που σχετίζονται με τη διαχείριση φορτίου. Επί του παρόντος, όμως, δεν υπάρχει ενεργή νομοθετική διαδικασία σχετικά μ' αυτό, καθώς η εφαρμογή συγκεκριμένων όρων του νόμου του 1996 βρίσκεται ακόμη σε εξέλιξη, όπως είναι για παράδειγμα η ιδιωτικοποίηση των θυγατρικών εταιριών των Λιμενικών Αρχών, οι οποίες θυγατρικές εταιρίες εμπλέκονται στη στοιβασία (ESPO, *Report of an Enquiry into the current Governance of European Seaports*, 2011, pp. 61).

Εξεταζόμενα λιμάνια: *Gdynia, Gdansk, Szczecin-Swinoujscie*

### *Gdynia*

Λιμενικό προϊόν: εμπορευματοκιβώτια, γενικά φορτία, οχήματα.

Στο λιμάνι Gdynia (<http://www.portgdynia.pl>), η Λιμενική Αρχή, η οποία είναι δημόσια εταιρία (δήμος Gdynia και Δημόσιο Ταμείο) διαχειρίζεται μόνο το 52% περίπου της λιμενικής περιοχής (το υπόλοιπο ποσοστό ανήκει σε βιομηχανικές εταιρίες, σιδηροδρομικές κτλ.). Οι ιδιωτικοποιήσεις επομένως λαμβάνουν χώρα και μάλιστα αποτελούν μια διαδικασία δημόσιας προμήθειας (διεθνείς προσφορές), ενώ μετά την επιτυχημένη επιλογή επενδυτή, η Λιμενική Αρχή υπογράφει:

- Την πώληση μετοχών
- Μακροχρόνιες μισθώσεις (20-30 χρόνια)
- Συμφωνίες συνεργασίας (ο επενδυτής εγγυάται την ανάπτυξη της δραστηριότητας του τερματικού με συγκεκριμένη ελάχιστη επίδοση).

### *Gdansk*

Λιμενικό προϊόν: εμπορευματοκιβώτια, επιβάτες, οχήματα, χύδην φορτία.

Όσον αφορά στο λιμάνι Gdansk (<http://www.portgdansk.pl>), η Λιμενική Αρχή είναι δημόσια εταιρία (το 86% της εταιρίας κατέχεται από το Δημόσιο Ταμείο). Οι ιδιώτες επενδυτές διαχειρίζονται τα τερματικά φορτίου και παρέχουν τις λιμενικές υπηρεσίες

(π.χ. αποθήκευση, βυθοκόρηση, στοιβασία). Ο ιδιώτης επενδύει στην υποδομή του τερματικού και αναλαμβάνει πλήρως το ρίσκο στη διαχείρισή του. Χαρακτηριστικά παραδείγματα παραχωρήσεων σε ιδιώτες διαχειριστές τερματικών είναι τα εξής:

- Deepwater Container Terminal Gdansk (κατέχεται κυρίως από το Australian Global Infrastructure Fund II) για χειρισμό εμπορευματοκιβωτίων
- Port Polnocny, εταιρία – μέλος της Belgian Sea – Invest group για χειρισμό χύδην ξηρού φορτίου.

#### *Szczecin-Swinoujscie*

Λιμενικό προϊόν: γενικά φορτία, χύδην φορτία, επικίνδυνα φορτία.

Τέλος, η Λιμενική Αρχή του λιμένα Szczecin-Swinoujscie ελέγχεται από το κράτος και έχει τις ακόλουθες εργασίες:

- Διαχείριση λιμενικής υποδομής και ακινήτων
- Προγραμματισμό και σχεδιασμό της λιμενικής ανάπτυξης
- Κατασκευή, επέκταση, συντήρηση και εκσυγχρονισμό της λιμενικής υποδομής
- Αγορά ακινήτων για επέκταση των λιμένων
- Εκτέλεση υπηρεσιών που αφορούν στη χρήση της λιμενικής υποδομής
- Συλλογή απορριμμάτων από τα πλοία

Όλες οι δραστηριότητες που σχετίζονται με το χειρισμό, την αποθήκευση (αγαθών) κ.α. κρατώνται μόνο για ιδιωτικές εταιρίες στοιβασίας, καθώς απαγορεύεται να αναλάβουν τέτοιες υπηρεσίες οι Λιμενικές Αρχές της Πολωνίας. Τέλος, σύμφωνα με τον πολωνικό νόμο, εάν μια ιδιωτική εταιρία θέλει να νοικιάσει μια περιοχή στα λιμάνια για περίοδο πάνω από 10 χρόνια, η εταιρία πρέπει να λάβει, μετά τη σύμφωνη γνώμη των Λιμενικών Αρχών, συμφωνία από το Υπουργείο Οικονομικών και το Υπουργείο Μεταφορών (<http://www.port.szczecin.pl>).

#### **Πορτογαλία**

Τα λιμάνια της χώρας σε γενικές γραμμές έχουν τη μορφή εταιριών περιορισμένης ευθύνης, οι οποίες ανήκουν στο κράτος ή σε δημόσιο οργανισμό. Οι Λιμενικές Αρχές

είναι υπεύθυνες μεταξύ άλλων για (European Commission, *Sea ports: Public financing and charging practices of seaports in the EU*, 2006, pp. 322):

- Τις παραχωρήσεις λιμενικών υπηρεσιών σε ιδιώτες
- Την εκμετάλλευση της λιμενικής γης
- Τη διοίκηση του δημόσιου τομέα στην περιοχή της αρμοδιότητάς τους.

Εξεταζόμενα λιμάνια: *Aveiro (Figueira da Foz), Leixoes, Lisbon*

*Aveiro (Figueira da Foz)*

Λιμενικό προϊόν: χύδην φορτία (ξηρά / υγρά), αλιεία.

Η Λιμενική Αρχή, η οποία είναι δημόσια, εταιρικοποιήθηκε σύμφωνα με το Νόμο 210/2008 της χώρας (στις 3 Νοεμβρίου). Έτσι, εξελίχθηκε σε Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ), με το κεφάλαιο να προέρχεται πλήρως από τη Λιμενική Αρχή. Σε αυτήν τη φάση, βρίσκεται σε διαδικασία ανάπτυξης παραχωρήσεων σε όλα τα λιμενικά τερματικά (<http://www.en.portofigueirafoz.pt>).

*Leixoes*

Λιμενικό προϊόν: επιβάτες, εμπορευματοκιβώτια, γενικά φορτία, οχήματα, χύδην φορτία (ξηρά / υγρά).

Το λιμάνι είναι μια δημόσια ανώνυμη εταιρία που κατέχεται από την πορτογαλική κυβέρνηση, με το μοντέλο landlord, ενώ ο χειρισμός του φορτίου στο λιμάνι γίνεται από ιδιωτικές εταιρίες. Οι παραχωρήσεις έχουν τη μορφή ενός μικτού μοντέλου: όσον αφορά στις υποδομές (τερματικά) το μοντέλο είναι BOOT, ενώ όσον αφορά στον εξοπλισμό (γερανούς) το μοντέλο είναι BOT (<http://www.apdl.pt>).

*Lisbon*

Λιμενικό προϊόν: επιβάτες, εμπορευματοκιβώτια, χύδην ξηρά φορτία.

Το λιμάνι έχει υιοθετήσει το μοντέλο landlord και όλα τα τερματικά διαχείρισης φορτίου έχουν παραχωρηθεί, ακολουθώντας τη διαδικασία των προσφορών σε ιδιωτικές εταιρίες. Ωστόσο, καθώς οι υποδομές ήδη υπήρχαν, όταν υπογράφηκαν οι συμβάσεις παραχώρησης, δεν εφαρμόζεται κανένα από τα μοντέλα που αναφέρονται στη Διπλωματική Εργασία (Βλέπε Κεφάλαιο 2). Μελλοντικά, η Λιμενική Αρχή

αναμένεται να εφαρμόσει το μοντέλο BOT σε νέα τερματικά. Όσον αφορά τώρα στη Λιμενική Αρχή, αυτή είναι δημόσια. Αν και δημιουργήθηκε με νομοθετικό διάταγμα (νομοθετική πράξη εγκεκριμένη από την κυβέρνηση), επίσημα είναι μια ιδιωτική εταιρία (sociedade comercial) που ακολουθεί τον Κώδικα Ιδιωτικών Εταιριών (Codigo das Sociedades Comerciais), όπως και ειδικές ρυθμίσεις, αλλά οι μετοχές της κατέχονται πλήρως από το κράτος, κάτι που την καθιστά στην ουσία Δημόσια Επιχείρηση (empresa publica). Τέλος, ο ιδιωτικός τομέας είναι παρών μέσω των παραχωρήσεων των τερματικών. Επίσης, παρέχει κι άλλες υπηρεσίες, όπως ανεφοδιασμό καυσίμων, ρυμούλκηση κτλ (<http://www.portodelisboa.pt>).

### **Ρουμανία**

Με αφορμή την επανεξέταση του νομικού πλαισίου (Κυβερνητικό Διάταγμα 22/1999) της διοίκησης των Ρουμανικών λιμένων και τη χρήση της δημόσιας λιμενικής υποδομής, τον Ιούλιο του 2010, κατέστη εφικτή η παραχώρηση του λιμενικού χώρου σε ενδιαφερόμενους διαχειριστές και ιδιωτικές εταιρίες (ESPO, *Report of an Enquiry into the current Governance of European Seaports*, 2011, pp. 61).

Εξεταζόμενο λιμάνι: Constantza

#### *Constantza*

Λιμενικό προϊόν: χύδην υγρά / ξηρά φορτία, εμπορευματοκιβώτια, οχήματα, γενικά φορτία, επιβάτες κ.α..

Όσον αφορά τώρα στο βασικό λιμάνι της χώρας στην πόλη Constantza, η λιμενική υποδομή παραχωρήθηκε για λόγους διοίκησης στην εθνική εταιρία Maritime Ports Administration S.A., ενώ η Λιμενική Αρχή με τη σειρά της μισθώνει την υποδομή σε ιδιώτες, οι οποίοι διαχειρίζονται τα τερματικά (οικονομικές δραστηριότητες) είτε με μακροχρόνιες μισθώσεις είτε με συμβάσεις παραχώρησης με τη λιμενική διοίκηση. Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι η Maritime Ports Administration S.A. (ανώνυμη εταιρία) κατέχεται κατά 60% από το Υπουργείο Μεταφορών της Ρουμανίας, κατά 20% από το Δημοτικό Συμβούλιο της Constantza και κατά 20% από το Fodul Proprietatea (Ταμείο Ιδιοκτησίας) (<http://www.portofconstantza.com>).



## Σουηδία

Σχεδόν όλα τα λιμάνια της χώρας κατέχονται από δήμους, με τις αποφάσεις για όλα τα θέματα (λειτουργία, επενδύσεις κτλ) να λαμβάνονται σε τοπικό επίπεδο. Υπεύθυνη για την Εθνική Πολιτική Μεταφορών, άρα και για τα λιμάνια, είναι η Swedish Maritime Administration (SMA), μια δημόσια επιχείρηση που κυβερνάται από το Υπουργείο Βιομηχανίας, Απασχόλησης και Επικοινωνιών και η οποία στην ουσία παίζει το ρόλο μιας ναυτιλιακής αρχής. Αξίζει να σημειωθεί ότι στη χώρα επικρατούν κυρίως 2 μοντέλα: το landlord μοντέλο, όπου η Λιμενική Αρχή αποτελεί μέρος και της δημοτικής διοίκησης, με τις ιδιωτικές εταιρίες να χειρίζονται το φορτίο, και το μοντέλο σύμφωνα με το οποίο τα λιμάνια διοικούνται από δημοτικές εταιρίες, οι οποίες διαχειρίζονται και το φορτίο (European Commission, *Sea ports: Public financing and charging practices of seaports in the EU*, 2006, pp. 134).

Στη Σουηδία, τα τελευταία χρόνια υπάρχουν πολλά παραδείγματα ιδιωτικοποίησης δραστηριοτήτων διαχείρισης φορτίου. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα στο λιμάνι του Gothenburg. Σύμφωνα με την ESPO (ESPO, *Report of an Enquiry into the current Governance of European Seaports*, 2011, pp. 61), την άνοιξη του 2009, το Gothenburg City Council αποφάσισε να διαιρέσει το λιμάνι του Gothenburg σε μια δημοτική εταιρία –τη Λιμενική Αρχή Gothenburg – και σε τρεις τερματικές εταιρίες που θα διοικούνται από εξωτερικούς διαχειριστές. Όσον αφορά στο λιμάνι του Gothenburg, θα εξακολουθεί να λειτουργεί ως ένα ανοιχτό, πολλαπλών χρηστών λιμάνι, ενώ νέες ναυτιλιακές εταιρίες και ιδιοκτήτες φορτίου είναι καλοδεχούμενοι να εγκαταστήσουν τις δραστηριότητές τους. Η επίβλεψη όλων αυτών θα είναι στα χέρια της Λιμενικής Αρχής, μέσω συμφωνιών με νέους διαχειριστές τερματικών. Τέτοιες παρόμοιες συμφωνίες με νέους διαχειριστές έγιναν και σε άλλα λιμάνια της Σουηδίας (π.χ. Stockholm), ενώ ο αριθμός τους αυξάνεται συνεχώς.

Εξεταζόμενα λιμάνια: Gothenburg, Stockholm, Helsingborg

### Gothenburg

Λιμενικό προϊόν: επιβάτες, οχήματα, εμπορευματοκιβώτια κ.α..

Το λιμάνι είναι landlord, κάτι που σημαίνει ότι είναι ιδιοκτήτης όλων των ακινήτων και της υποδομής και της ανωδομής. Όμως το λιμάνι είναι επίσης και Λιμενική Αρχή,

δηλαδή πρόκειται για μια landlord Λιμενική Αρχή, η οποία είναι μια δημόσια εταιρία που κατέχεται πλήρως από την πόλη του Gothenburg. Η γη και η υποδομή μισθώνονται σε ιδιωτικές εταιρίες που λειτουργούν ως διαχειριστές τερματικών. Ο διαχειριστής τερματικού είναι ο ιδιοκτήτης του εξοπλισμού διαχείρισης (π.χ. γερανοί) και έχει το δικαίωμα, μέσω της σύμβασης που έχει υπογραφεί, να διαχειρίζεται το τερματικό για 25 χρόνια. Υπάρχουν 3 χαρακτηριστικά παραδείγματα τερματικών στο λιμάνι: 2 Ro/ro τερματικά και 1 τερματικό διαχείρισης εμπορευματοκιβωτίων (<http://www.portofgothenburg.com>).

### *Stockholm*

Λιμενικό προϊόν: εμπορευματοκιβώτια, επιβάτες, οχήματα, χύδην κ.α..

Η Ports of Stockholm Group περιλαμβάνει (<http://www.stockholmshamn.se>):

- Τη μητρική εταιρία Stockholms Hamn AB
- Τις θυγατρικές Nynashamns Hamn AB, Nynashamns Mark AB και Kapellskars Hamn AB.

Η Nynashamns Hamn AB κατέχεται πλήρως. Η Nynashamns Mark AB κατέχεται κατά 50% από τη Stockholms Hamn AB και κατά 50% από το Δήμο Nynashamn, ενώ η Kapellskars Hamn AB κατέχεται κατά 91% από τη Stockholms Hamn AB και κατά 9% από το Δήμο Norrtälje. Τέλος, η Stockholms Hamn AB κατέχεται πλήρως από τη Stockholms Stadshus AB, η οποία ανήκει στην πόλη Stockholm (<http://www.international.stockholm.se>). Από τα παραπάνω προκύπτει ότι πρόκειται για μια δημοτική Λιμενική Αρχή, η οποία είναι μια ανώνυμη εταιρία. Ο ιδιωτικός τομέας είναι παρών για τη διαχείριση τερματικών, μέσω συμφωνιών μίσθωσης με τη Λιμενική Αρχή. Αξίζει να αναφερθεί το παράδειγμα της κατασκευής του νέου λιμένα Stockholm Norvik Port (αναμένεται να ξεκινήσει μέσα στο 2014), στο οποίο η Ports of Stockholm θα διαχειρίζεται το Ro/Ro τερματικό, ενώ η Hutchison Port Holding (HPH) / μία από τις μεγαλύτερες ιδιωτικές εταιρίες διαχείρισης τερματικών παγκοσμίως, θα διαχειρίζεται το τερματικό εμπορευματοκιβωτίων.

### *Helsingborg*

Λιμενικό προϊόν: εμπορευματοκιβώτια κ.α.

Η Helsingborg Hamn AB είναι μια ιδιωτική Λιμενική Αρχή και ανώνυμη εταιρία. Διαχειρίζεται ένα λιμάνι εμπορευματοκιβωτίων, ένα εμπορικό λιμάνι και ένα ferry λιμάνι. Η εταιρία ιδρύθηκε το 1995 και λειτουργεί ως θυγατρική της Helsingborgs Stads Forvaltning AB (<http://www.investing.business.com>). Ο τύπος παραχώρησης που ακολουθείται στο λιμάνι είναι η παραχώρηση BLO. Τέλος, οι ιδιώτες είναι παρόντες σε θέματα, όπως η διαχείριση του σιδηροδρομικού δικτύου, αλλά και σε θέματα επέκτασης του λιμένα. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση επέκτασης του West Harbour του λιμένα, με 14 εταιρίες να καταθέτουν τις προτάσεις τους για τη μελλοντική ανάπτυξη του λιμανιού (<http://www.shippingandmarine.co.uk>).

### **Φιλανδία**

Τα περισσότερα λιμάνια της χώρας κατέχονται από δήμους (τοπικές κυβερνήσεις) και λειτουργούν ως δημόσιες εμπορικές επιχειρήσεις. Υπάρχουν οι εξής 2 κατηγορίες λιμένων: (α) δημόσια (ανήκουν σε τοπική κυβέρνηση), τα οποία όμως διαχειρίζονται ιδιώτες (β) ιδιωτικά (και ως προς την ιδιοκτησία και ως προς τη διαχείρισή τους). Σε γενικές γραμμές, η λιμενική υποδομή κατασκευάζεται και συντηρείται από τη Λιμενική Αρχή (ιδιοκτήτης), με τον ιδιωτικό τομέα να παρέχει τις λιμενικές υπηρεσίες. Υπάρχει δηλαδή μια τάση προς το μοντέλο landlord (European Commission, *Sea ports: Public financing and charging practices of seaports in the EU*, 2006, pp. 362-363).

Με αφορμή μια απόφαση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2007) σχετικά με την ύπαρξη κρατικής ενίσχυσης σε μια Φιλανδική κρατική επιχείρηση, η κυβέρνηση της Φιλανδίας αποφάσισε να νομοθετήσει ότι φορείς που ανήκουν στην κυβέρνηση πρέπει να εταιριοποιηθούν μέχρι τις αρχές του 2014, κάτι που φυσικά επηρεάζει και τις Φιλανδικές λιμενικές αρχές, οι οποίες είναι ως επί το πλείστον δημοτικές. Μια άλλη εξίσου σημαντική αλλαγή αποτελεί το γεγονός ότι μερικά λιμάνια βρίσκονται ήδη σε φάση συγχώνευσης (π.χ. τα λιμάνια Χαμίνα και Κότκα, τα οποία από την 1 Μάη του 2011 έχουν συγχωνευθεί σε μια ανώνυμη εταιρία) (ESPO, *Report of an Enquiry into the current Governance of European Seaports*, 2011, pp. 59).

Εξεταζόμενα λιμάνια: *Helsinki, Turku, Skoldvik*

### *Helsinki*

Λιμενικό προϊόν: εμπορευματοκιβώτια, επιβάτες.

Το λιμάνι έχει ολοκληρώσει παραχωρήσεις με διαχειριστές λιμανιών. Αυτές οι παραχωρήσεις είναι μακράς διάρκειας (περίπου 30 χρόνων) και μοιάζουν μάλλον με κανονικές μισθώσεις με όρους μισθώματος. Δηλαδή, το λιμάνι κατασκευάζει και συντηρεί αποβάθρες και τερματικές περιοχές, τις οποίες και μισθώνει σε λιμενικούς διαχειριστές. Επίσης, το λιμάνι είναι δημοτική επιχείρηση, κατέχεται πλήρως από την πόλη του Helsinki και αναμένεται να εταιριοποιηθεί το 2014. Τέλος, πρόκειται για landlord λιμάνι, όπου ιδιωτικές εταιρίες φροντίζουν για τις λειτουργίες του λιμανιού (π.χ. χειρισμός του φορτίου), οι οποίες βασίζονται στις παραχωρήσεις (<http://www.portofhelsinki.fi>).

### *Turku*

Λιμενικό προϊόν: γενικό φορτίο, μοναδοποιημένο φορτίο, επιβάτες.

Είναι μια δημοτική ανώνυμη εταιρία που κατέχεται πλήρως από την πόλη Turku. Ο ιδιωτικός τομέας μέσω συμβάσεων μίσθωσης δίνει το παρών του στη διαχείριση του λιμένα (στοιβασία, προώθηση, υπηρεσίες logistics), ενώ η γη και η υποδομή κατέχονται από το λιμάνι, το οποίο είναι υπεύθυνο για την κυκλοφορία των πλοίων, την αποθήκευση των φορτίων και για άλλες λιμενικές υπηρεσίες (VTT Technical Research Centre of Finland, *VTT WORKING PAPERS 164*, 2011, pp.41-43)

### *Skoldvik*

Λιμενικό προϊόν: μεταφόρτωση πετρελαιοειδών προϊόντων.

Πρόκειται για ιδιωτικό λιμάνι που κατέχεται κυρίως από τη Neste Oil Ltd Porvoo (διυλιστήριο) και από άλλους ιδιώτες επενδυτές. Η Neste Shipping Oy (θυγατρική της Neste Oil) και άλλες ιδιωτικές εταιρίες έχουν αναλάβει μέσω συμβάσεων τη διαχείριση του λιμένα (στοιβασία, προώθηση προϊόντος, εκτελωνισμός, υπηρεσίες logistics), με το λιμάνι όμως να κατέχει την υποδομή και τη γη, παρέχοντας ταυτόχρονα ορισμένες λιμενικές υπηρεσίες, όπως είναι για παράδειγμα η αποθήκευση (VTT Technical Research Centre of Finland, *VTT WORKING PAPERS 164*, 2011, pp. 58).

Ενδεικτικός είναι ο πίνακας 4.1, ο οποίος παρουσιάζει συγκεντρωτικά τα όσα έχουν ειπωθεί για τα παραπάνω εξεταζόμενα λιμάνια, όσον αφορά στη μορφή

ιδιωτικοποίησης που έχει ακολουθηθεί σε καθένα από αυτά, καθώς και στην πρακτική απελευθέρωσης που έλαβε χώρα, κάτι που βοηθάει πολύ στη συγκριτική παράθεση και στην εξαγωγή συμπερασμάτων για την ευρωπαϊκή λιμενική διαχείριση.

**Πίνακας 4.1.** Ευρωπαϊκά λιμάνια και μοντέλα ιδιωτικοποίησης – πρακτικές απελευθέρωσης<sup>13</sup>

Λιμάνι	Μορφή ιδιωτικοποίησης λιμένα	Πρακτική απελευθέρωσης λιμένα
<i><u>Βέλγιο</u></i>		
Antwerp	Ιδιωτικό Ι	Μίσθωση
Zeebrugge	Ιδιωτικό Ι	Μίσθωση
<i><u>Βουλγαρία</u></i>		
Burgas	Ιδιωτικό Ι	Παραχώρηση
Varna	Ιδιωτικό Ι	Εταιρικοποίηση / Παραχώρηση / Κοινοπραξία
<i><u>Γαλλία</u></i>		
Le Havre	Ιδιωτικό Ι	Παραχώρηση
Marseille	Ιδιωτικό Ι	Παραχώρηση
Dunkirk	Ιδιωτικό Ι	Παραχώρηση
<i><u>Γερμανία</u></i>		
Hamburg	Ιδιωτικό Ι	Εμπορευματοποίηση / Μίσθωση / Παραχώρηση
Bremen	Ιδιωτικό Ι	Εταιρικοποίηση / Μίσθωση
Kiel	Ιδιωτικό Ι	Εταιρικοποίηση
<i><u>Δανία</u></i>		
Fredericia	Ιδιωτικό Ι	Εταιρικοποίηση
Aarhus	Ιδιωτικό Ι	Μίσθωση
Copenhagen Malmo Port	Ιδιωτικό Ι	Εταιρικοποίηση / Παραχώρηση / Μίσθωση
<i><u>Ελλάδα</u></i>		
Πειραιάς	Ιδιωτικό Ι	Εταιρικοποίηση / Παραχώρηση

<sup>13</sup> Στη στήλη με τις ακολουθούμενες πρακτικές απελευθέρωσης, όπου υπάρχουν 2 μορφές απελευθέρωσης (μία με μεγαλύτερα γράμματα και μία ή δύο με μικρότερα), η πρώτη προηγείται της δεύτερης χρονικά.

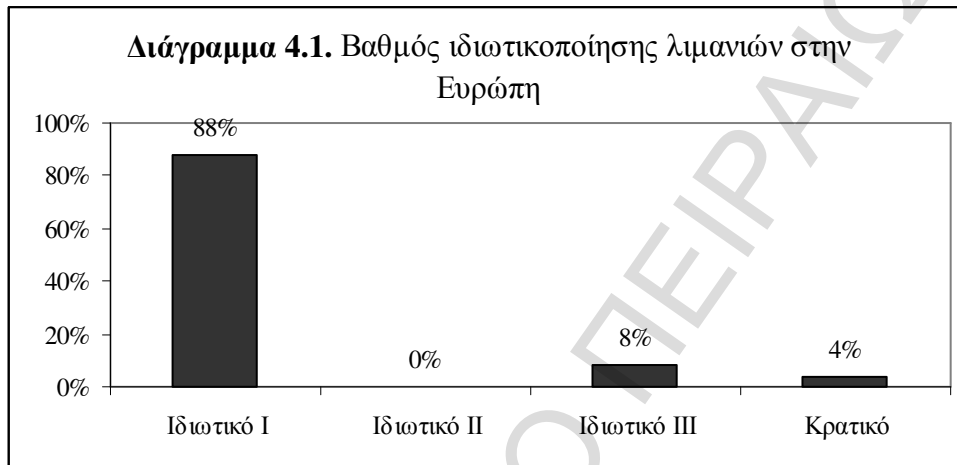
Θεσσαλονίκη	Κρατικό	-
Πάτρα	Κρατικό	-
<u>Ην. Βασίλειο</u>		
Felixstowe	Ιδιωτικό ΙΙΙ	Πλήρης Ιδιωτικοποίηση
Southampton	Ιδιωτικό ΙΙΙ	Πλήρης Ιδιωτικοποίηση
Grimsby and Immingham	Ιδιωτικό ΙΙΙ	Πλήρης Ιδιωτικοποίηση
<u>Ιρλανδία</u>		
Cork	Ιδιωτικό Ι	Εταιρικοποίηση
Dun Laoghaire	Ιδιωτικό Ι	Εταιρικοποίηση / Παραχώρηση
Limerick	Ιδιωτικό Ι	Εταιρικοποίηση / Παραχώρηση
<u>Ισπανία</u>		
Algeciras	Ιδιωτικό Ι	Παραχώρηση
Valencia	Ιδιωτικό Ι	Παραχώρηση
Barcelona	Ιδιωτικό Ι	Παραχώρηση
<u>Ιταλία</u>		
Gioia Tauro	Ιδιωτικό Ι	Μίσθωση
La Spezia	Ιδιωτικό Ι	Μίσθωση
Genoa	Ιδιωτικό Ι	Μίσθωση
<u>Κύπρος</u>		
Λάρνακα	Ιδιωτικό Ι	Παραχώρηση
Λεμεσός	Ιδιωτικό Ι	Παραχώρηση
<u>Μάλτα</u>		
Marsaxlokk (Malta Freeport)	Ιδιωτικό Ι	Εταιρικοποίηση / Παραχώρηση
Valletta	Ιδιωτικό Ι	Εταιρικοποίηση / Παραχώρηση
<u>Νορβηγία</u>		
Bergen	Ιδιωτικό Ι	Εταιρικοποίηση
Oslo	Ιδιωτικό Ι	Εταιρικοποίηση
Larvik	Ιδιωτικό Ι	Εταιρικοποίηση / Μίσθωση
<u>Ολλανδία</u>		
Rotterdam	Ιδιωτικό Ι	Παραχώρηση
Amsterdam	Ιδιωτικό Ι	Μίσθωση
Zeeland	Ιδιωτικό Ι	Εταιρικοποίηση

<u>Πολωνία</u>		
Gdansk	Ιδιωτικό I	Εταιρικοποίηση
Gdynia	Ιδιωτικό I	Εταιρικοποίηση / Μίσθωση
Szczecin-Swinoujscie	Ιδιωτικό I	Μίσθωση
<u>Πορτογαλία</u>		
Aveiro (Figueira da Foz)	Ιδιωτικό I	Εταιρικοποίηση / Παραχώρηση (σε εξέλιξη)
Leixoes	Ιδιωτικό I	Εταιρικοποίηση / Παραχώρηση
Lisbon	Ιδιωτικό I	Εταιρικοποίηση
<u>Ρουμανία</u>		
Constantza	Ιδιωτικό I	Εταιρικοποίηση / Μίσθωση / Παραχώρηση
<u>Σουηδία</u>		
Gothenburg	Ιδιωτικό I	Εταιρικοποίηση / Μίσθωση
Stockholm	Ιδιωτικό I	Εταιρικοποίηση / Μίσθωση
Helsingborg	Ιδιωτικό I	Εταιρικοποίηση / Παραχώρηση
<u>Φιλανδία</u>		
Helsinki	Ιδιωτικό I	Μίσθωση
Turku	Ιδιωτικό I	Εταιρικοποίηση / Μίσθωση
Skoldvik	Ιδιωτικό III	Πλήρης Ιδιωτικοποίηση

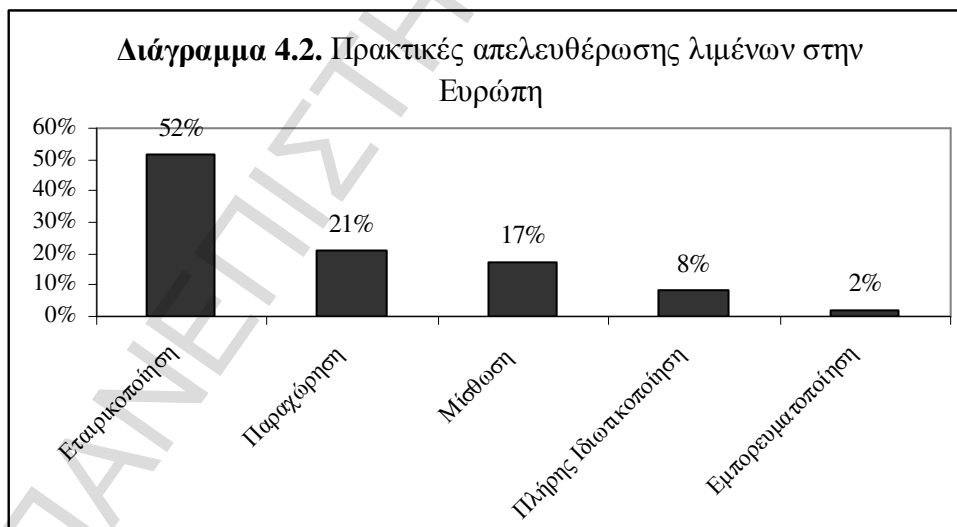
Πηγή: Έρευνα

Συγκεντρωτικά, από τις 19 χώρες και τα 51 εξεταζόμενα λιμάνια, ένα ποσοστό λιμένων της τάξης του 88% περίπου έχουν τη μορφή landlord (Ιδιωτικό I). Το μοντέλο Ιδιωτικό II δεν εμφανίζεται πουθενά, ενώ τα μοντέλα Ιδιωτικό III και Κρατικό εμφανίζουν αντίστοιχα 8% και 4%. Από τις εφαρμοζόμενες παραπάνω ιδιωτικοποιήσεις, 52% από αυτές υλοποιήθηκαν με τη μέθοδο της εταιρικοποίησης, με την παραχώρηση να ακολουθεί με ποσοστό 21%. Αντιστοίχως, έπονται η μίσθωση με 17%, η πλήρης ιδιωτικοποίηση με 8% και η εμπορευματοποίηση με 2%. Τέλος, από τις καταγεγραμμένες περιπτώσεις εφαρμογής της παραχώρησης ως μεθόδου απελευθέρωσης ενός λιμένα, μεγαλύτερα ποσοστά συγκεντρώνει ο τύπος BLO (33%),

ενώ υψηλά ποσοστά εμφανίζει και ο BOT. Ακολουθούν οι τύποι BOO, BOOT, ROT, και DBFO με 13%, 13%, 7% και 7% αντιστοίχως. Τα ακόλουθα διαγράμματα είναι κατατοπιστικά.

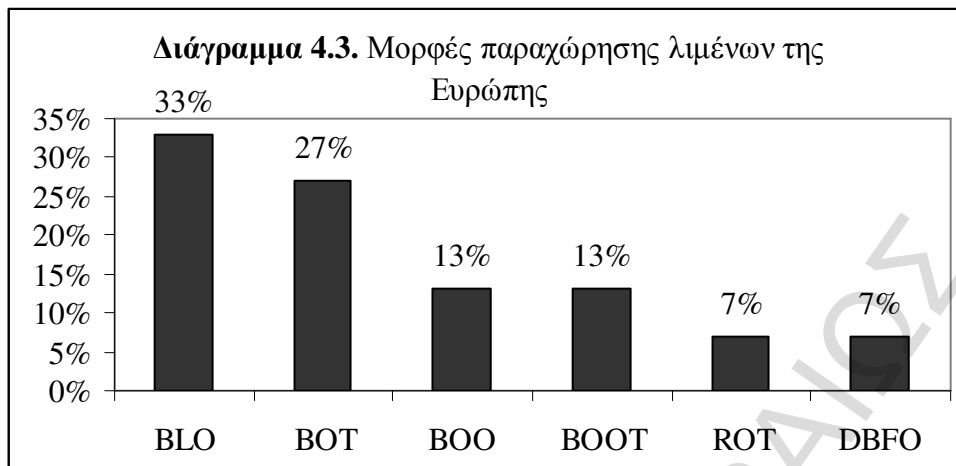


Πηγή: Έρευνα



Πηγή: Έρευνα





Πηγή: Έρευνα

### Γενικά για την Ευρωπαϊκή Λιμενική Διακυβέρνηση

Έτσι, με βάση τα όσα προηγήθηκαν, μπορούμε να καταλήξουμε σε ορισμένα χρήσιμα συμπεράσματα αναφορικά με τη ευρωπαϊκή λιμενική διακυβέρνηση (ESPO, *Report of an Enquiry into the current Governance of European Seaports*, 2011, pp. 98-102). Ειδικότερα, μπορεί να ειπωθεί ότι στην πλειοψηφία τους, οι Λιμενικές Αρχές στην Ευρώπη ανήκουν στο δημόσιο, με κύριες εξαιρέσεις στην Αγγλοσαξονική περιοχή<sup>14</sup> (Ηνωμένο Βασίλειο, Ιρλανδία), όπου ειδικά στο Ηνωμένο Βασίλειο έχουν ιδιωτικοποιηθεί πλήρως μερικά από τα μεγαλύτερα λιμάνια, ενώ υπάρχουν σκέψεις και για περαιτέρω ιδιωτικοποιήσεις. Βεβαίως ένας μικρός αριθμός ιδιωτικών λιμανιών (όσον αφορά στην ιδιοκτησία και στη διαχείριση) υπάρχει και στην ηπειρωτική Ευρώπη, αλλά πρόκειται στην ουσία για μικρά, βιομηχανικά λιμάνια. Αντιθέτως στην ηπειρωτική Ευρώπη λαμβάνουν χώρα μεταρρυθμίσεις, οι οποίες αφορούν στην ιδιωτικοποίηση των υπηρεσιών διαχείρισης και όχι των Λιμενικών Αρχών.

Στα πλαίσια της λιμενικής διακυβέρνησης στην Ευρώπη, κυριαρχούν δύο παραδόσεις, η Χανσεατική και η Λατινική, οι οποίες μιλούν αντιστοίχως για τοπική και

<sup>14</sup> Σύμφωνα με την αναφορά της ESPO (ESPO, *Report of an Enquiry into the current Governance of European Seaports*, 2011, pp. 7), οι Λιμενικές Αρχές κατηγοριοποιούνται ως εξής:

- ❖ Χανσεατικές (Ισλανδία, Νορβηγία, Φιλανδία, Σουηδία, Δανία, Γερμανία, Ολλανδία, Βέλγιο)
- ❖ Νέες Χανσεατικές (Εσθονία, Λετονία, Λιθουανία, Πολωνία)
- ❖ Αγγλοσαξονικές (Ηνωμένο Βασίλειο, Ιρλανδία)
- ❖ Λατινικές (Γαλλία, Πορτογαλία, Ισπανία, Μάλτα, Ιταλία, Ελλάδα, Κύπρος)
- ❖ Νέες Λατινικές (Σλοβενία, Κροατία, Ρουμανία, Βουλγαρία)

για κεντρική λιμενική διοίκηση. Οι περισσότερες ευρωπαϊκές λιμενικές αρχές εντάσσονται σε μία από αυτές, με αποτέλεσμα να υπάρχουν διαφορές σε θέματα ιδιοκτησίας και διοίκησης, μεταξύ βορρά και νότου. Έτσι, οι Λιμενικές Αρχές στις «νέες» περιοχές χαρακτηρίζονται από το γεγονός ότι κατέχονται ή ελέγχονται από την κεντρική κυβέρνηση και γι' αυτόν το λόγο είναι πιο κοντά στη Λατινική παράδοση, παρόλο που παρουσιάζουν κάποιες διαφορές. Στις Χανσεατικές περιοχές παρατηρείται ακριβώς το αντίθετο, με τις εθνικές κυβερνήσεις να προσπαθούν να έρθουν πιο κοντά στη λιμενική διοίκηση.

Οι περισσότερες Λιμενικές Αρχές ακολουθούν την εταιρικοποίηση ως μορφή ιδιωτικοποίησης. Οι εταιρικοποιημένες Λιμενικές Αρχές παρατηρούνται πιο συχνά στις Αγγλοσαξονικές περιοχές, καθώς και στις «νέες» περιοχές. Μερικές από τις μεγαλύτερες Λιμενικές Αρχές στις Χανσεατικές και στις Λατινικές περιοχές έχουν επίσης ακολουθήσει την εταιρικοποίηση, ενώ οι μεταρρυθμίσεις που βρίσκονται σε εξέλιξη δείχνουν ότι θα την ακολουθήσουν περισσότερες. Όπως φάνηκε από την περίπτωση της Φιλανδίας που αναφέρθηκε πιο πριν, η Ευρωπαϊκή Ένωση θα μπορούσε να έχει μια έμμεση επίδραση σε αυτήν την εξέλιξη.

Επιπλέον, οι Λιμενικές Αρχές, όπως είναι γνωστό, ακολουθούν διαφορετικές οικονομικές και μη οικονομικές στοχεύσεις, γεγονός που οφείλεται εν μέρει και στις παραδόσεις περιφερειακής διοίκησης. Οι Λιμενικές Αρχές της Αγγλοσαξονικής περιοχής έχουν ως επί το πλείστον τυπικούς «εταιρικούς» σκοπούς, όπως είναι για παράδειγμα η μεγιστοποίηση του κέρδους, ενώ οι Λιμενικές Αρχές στις «νέες» περιοχές τείνουν τις περισσότερες φορές προς την εταιρική συμπεριφορά.

Ακόμη, διαδικασίες δημόσιας επιλογής για παραχώρηση λιμενικής γης σε διαχειριστές τερματικών μέσω συμβάσεων, είναι ιδιαίτερα δημοφιλείς στις Λατινικές και «νέες» περιοχές, ενώ ακολουθούνται πιο συχνά από μεγάλες, αλλά και μεσαίου μεγέθους, Λιμενικές Αρχές. Η χρησιμοποίηση αυτών των διαδικασιών συμβάλλει στην ύπαρξη διαφάνειας, στην οποία βέβαια συνηγορούν και η ύπαρξη πολιτικών εταιρικής κοινωνικής ευθύνης<sup>15</sup>, η χρήση ενοποιημένων συστημάτων διαχείρισης και η εμπλοκή

---

<sup>15</sup> Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, οι επιχειρήσεις ασκούν τις δραστηριότητές τους και έρχονται σε επαφή με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, πάντα με κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες και πάντα σε εθελοντική βάση. Επιπλέον, σύμφωνα με το World Business Council for Sustainable Development, οι επιχειρήσεις δεσμεύονται να συμβάλουν στη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη, ερχόμενες σε συνεργασία με τους εργαζόμενους, τις οικογένειές τους, την τοπική κοινωνία και την κοινωνία στο σύνολό της, με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας

των ενδιαφερομένων παραγόντων στα κύρια σχέδια της λιμενικής ανάπτυξης. Ενώ οι περισσότερες Λιμενικές Αρχές καταφεύγουν στο τελευταίο, τα δύο προηγούμενα είναι λιγότερο συχνά.

Όπως αναφέρθηκε και στο Κεφάλαιο 2.2, τα λιμάνια μπορούν να διακριθούν σε Landlord, σε Tools, σε Δημόσια ή Comprehensive / Operating και σε Ιδιωτικά. Οι περισσότερες Λιμενικές Αρχές, τουλάχιστον αυτές της ηπειρωτικής Ευρώπης, συγκλίνουν στο μοντέλο Landlord, έχοντας παραδώσει τις υπηρεσίες διαχείρισης του φορτίου και έχοντας αφοσιωθεί στην ιδιοκτησία της γης και σε ρυθμιστικά θέματα. Χαρακτηριστικά είναι τα παραδείγματα στις Λατινικές, Νέες Λατινικές και Νέες Χανσεατικές χώρες. Σε γενικές γραμμές, οι Λιμενικές Αρχές διατηρούν συγκεκριμένες λειτουργικές δραστηριότητες, οι οποίες αφορούν στην παροχή των βοηθητικών υπηρεσιών, όπως είναι οι υπηρεσίες κοινής ωφέλειας και η βυθοκόρηση. Διαφοροποιήσεις, ωστόσο, παρατηρούνται κυρίως στις Αγγλοσαξονικές Λιμενικές Αρχές, οι οποίες εμπλέκονται περισσότερο στην παροχή υπηρεσιών διαχείρισης φορτίου και τεχνικής φύσης. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι μικρότερες Λιμενικές Αρχές είναι αυτές που εμπλέκονται περισσότερο στην παροχή αυτών των υπηρεσιών.

Στα θέματα τώρα χρηματοδοτικής ευθύνης, είναι γνωστό ότι ως επί το πλείστον, οι Λιμενικές Αρχές είναι υπεύθυνες για τη θαλάσσια πρόσβαση (τουλάχιστον εν μέρει), την υποδομή που σχετίζεται με το τερματικό και τις μεταφορές μέσα στη λιμενική περιοχή. Αντιθέτως, ο ιδιωτικός τομέας είναι υπεύθυνος για την ανοδομή. Κατά μέσο όρο, οι Λιμενικές Αρχές από τις Αγγλοσαξονικές και, σε μικρότερο βαθμό, από τις Νέες Λατινικές περιοχές φέρουν μεγαλύτερη χρηματοδοτική ευθύνη απ' ό,τι οι Λιμενικές Αρχές στις άλλες περιοχές.

Τέλος, όσον αφορά στα λειτουργικά έσοδα των Λιμενικών Αρχών, τα γενικά λιμενικά τέλη αποτελούν την κύρια πηγή, μαζί με τα έσοδα που προέρχονται από εκμίσθωση γης και από τις υπηρεσίες. Τα έσοδα από εκμισθώσεις γης είναι σχετικά χαμηλά στις Αγγλοσαξονικές και στις Νέες Λατινικές περιοχές, ενώ η χρηματοοικονομική αυτονομία των Λιμενικών Αρχών είναι σχετικά χαμηλή στις Λατινικές περιοχές. Αντιθέτως, οι Λιμενικές Αρχές της Αγγλοσαξονικής περιοχής έχουν σχετικά τη μεγαλύτερη αυτονομία, ενώ οι μικρές Λιμενικές Αρχές έχουν

---

ζωής. Έτσι, μια επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί κοινωνικά υπεύθυνη όταν προβαίνει σε συστηματικό έλεγχο και αξιολόγηση της επίδρασής της από τη λειτουργία της στις ομάδες ενδιαφερομένων και στην ευρύτερη κοινωνία (Θεοτοκάς, 2009, σελ. 7).

μεγαλύτερη χρηματοοικονομική αυτονομία από τις μεγάλες. Όμως, ενώ οι περισσότερες Λιμενικές Αρχές, όπως είπαμε και προηγουμένως, φέρουν μεγάλες επενδυτικές ευθύνες, εντούτοις αρκετές δε φαίνεται να ελέγχουν πλήρως τα έσοδά τους. Πρόκειται για φαινόμενο που παρατηρείται έντονα στις Λατινικές Λιμενικές Αρχές, αλλά και σε μικρότερο βαθμό στις Λιμενικές Αρχές των «νέων» περιοχών, οι οποίες χαρακτηρίζονται από έλλειψη χρηματοοικονομικής αυτονομίας και από τη δημόσια φύση των λιμενικών χρεώσεων.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΝ

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τις τελευταίες δεκαετίες, παρατηρείται όλο και σε μεγαλύτερο βαθμό το φαινόμενο περιορισμού του κρατικού παρεμβατισμού, με τους ιδιώτες επενδυτές να παρεμβαίνουν όλο και πιο πολύ στην αγορά. Έτσι, η τάση ιδιωτικοποίησης δημοσίων επιχειρήσεων εντείνεται, με τις δημοσίου χαρακτήρα Λιμενικές Αρχές να μην αποτελούν σε γενικές γραμμές εξαίρεση στον κανόνα. Πρόκειται ευλόγως για μια τάση, στην οποία συνέβαλε η παγκοσμιοποίηση του διεθνούς εμπορίου, καθώς και η αύξηση της χωρητικότητας των βαποριών, γεγονός που μεγέθυνε και τη λειτουργική περιπλοκότητα, με την οποία σε γενικές γραμμές μπορεί να ανταπεξέλθει καλύτερα ο ιδιωτικός τομέας.

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία, σε απόλυτη συμφωνία και σε κοινή γραμμή με το παραπάνω διεθνές οικονομικό περιβάλλον, ασχολείται με το θέμα των παραχωρήσεων, ως μια από τις μορφές που μπορεί να πάρει η συνεργασία δημοσίου – ιδιωτικού τομέα στη λιμενική βιομηχανία, με ειδικότερη αναφορά στο χώρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Τα στοιχεία στα οποία βασίστηκε η Εργασία προέρχονται από πρωτογενή έρευνα (μέσω ανοιχτών ερωτημάτων που τέθηκαν στις Λιμενικές Αρχές των υπό εξέταση λιμένων) και από δευτερογενή έρευνα (ήδη υπάρχουσες βιβλιογραφίες και έρευνες για το θέμα των παραχωρήσεων και των ιδιωτικοποιήσεων γενικότερα). Τα κύρια θέματα, τα οποία πραγματεύεται η Διπλωματική, παρατίθενται σε γενικές γραμμές στις παραγράφους που ακολουθούν.

Όπως είναι ευνόητο, όλες οι ιδιωτικοποιήσεις λιμένων δεν έχουν και τον ίδιο βαθμό, γι' αυτό υπάρχει και η ταξινόμησή τους σε Ιδιωτικό I, Ιδιωτικό II και Ιδιωτικό III. Επιπλέον, οι πρακτικές απελευθέρωσης που ακολουθούνται ως επί το πλείστον στα λιμάνια είναι πολλές, η παρούσα όμως Διπλωματική Εργασία ασχολείται διεξοδικότερα με την παραχώρηση ως μορφή συνεργασίας δημοσίου και ιδιωτικού τομέα στα λιμάνια, κάτι που αποτελεί και το θέμα της. Η παραχώρηση λοιπόν, η οποία ακολουθείται κατά κόρον τα τελευταία χρόνια, σε όλο και περισσότερα λιμάνια, με τη σειρά της μπορεί να πάρει διάφορες μορφές, ανάλογα με τους σκοπούς που επιδιώκονται με την ιδιωτικοποίηση.

Μέσα από την τήρηση συγκεκριμένων προϋποθέσεων και ακολουθώντας όλες τις απαραίτητες - ουσιώδεις φάσεις για την επιτυχή έκβασή τους, οι ιδιωτικοποιήσεις και φυσικά και οι παραχωρήσεις (ως μια έκφανση των ιδιωτικοποιήσεων) μπορούν να

εξασφαλίσουν πολλά θετικά αποτελέσματα, τόσο για τις ίδιες τις λιμενικές επιχειρήσεις, όσο και για τους καταναλωτές και το κράτος. Από την άλλη όμως, έχει αναπτυχθεί ολόκληρη επιχειρηματολογία για τα αρνητικά των ιδιωτικοποιήσεων και την αναγκαιότητα ύπαρξης δημόσιων Λιμενικών Αρχών, προκειμένου αν όχι να εξαλειφθούν, τουλάχιστον να περιοριστούν τα μειονεκτήματα που μπορεί να επακολουθήσουν, καθώς είναι τελείως διαφορετικά τα κίνητρα λειτουργίας μιας δημόσιας Λιμενικής Αρχής, από αυτά ενός ιδιώτη επενδυτή.

Επομένως, η χωρίς μέτρο ιδιωτικοποίηση δεν μπορεί και δεν πρέπει να θεωρηθεί ως πανάκεια για τα όποια προβλήματα ενδεχομένως αντιμετωπίζει μια λιμενική επιχείρηση. Αυτό βέβαια ισχύει και για την περίπτωση της απόλυτης κρατικοποίησης. Κάτι τέτοιο διαπιστώνεται εύκολα από την πρακτική εφαρμογή ανά τον κόσμο, όπου είναι ελάχιστες έως μηδαμινές οι περιπτώσεις επικράτησης σε απόλυτο βαθμό μόνο του ιδιωτικού ή μόνο του δημόσιου τομέα σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Χαρακτηριστικό είναι πάντως το γεγονός ότι στα κορυφαία λιμάνια εμπορευματοκιβωτίων ανά την υφήλιο, κυριαρχεί το μοντέλο ιδιωτικοποίησης I, το οποίο μπορεί να ληφθεί και ως μια παραλλαγή του λιμανιού landlord, όπου η Λιμενική Αρχή παρέχει την υποδομή, τις γενικές υπηρεσίες και τις υπηρεσίες κοινής ωφέλειας και προχωρά στην εκμίσθωση της λιμενικής γης και περιουσίας, καθώς και στην επίβλεψη και στο συντονισμό των λειτουργιών, η εκτέλεση των οποίων όμως αναλαμβάνεται από τρίτους (π.χ. ιδιώτες, τοπική αυτοδιοίκηση).

Συμπερασματικά, η συνεργασία δημόσιου και ιδιωτικού τομέα στη Λιμενική Βιομηχανία θεωρείται ευλόγως περισσότερο αποτελεσματική και προσοδοφόρα, έναντι της πλήρους ιδιωτικοποίησης ή της πλήρους κυριαρχίας του δημόσιου τομέα. Και φυσικά, αυτή η μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και κερδοφορία δεν αφορά μόνο στο κράτος ή στον ιδιώτη που συμμετέχει σ' αυτήν τη συνεργασία, αλλά και στην κοινωνία την ίδια ως σύνολο.

Αυτό που γίνεται άμεσα κατανοητό από όλη τη Διπλωματική Εργασία είναι ότι ο απόλυτος κρατισμός ή η άνευ μέτρου και αλόγιστη ιδιωτικοποίηση δημόσιων περιουσιακών στοιχείων (στη προκειμένη περίπτωση λιμενικών στοιχείων) βλάπτουν μακροπρόθεσμα σε όλα τα επίπεδα (άτομο, κοινωνία, τοπική / παγκόσμια οικονομία). Κι αυτό γιατί η πλήρης ιδιωτικοποίηση μπορεί βραχυπρόθεσμα να έχει ως αποτέλεσμα την εισροή χρημάτων στα δημόσια ταμεία, από την άλλη όμως οι θετικές επιπτώσεις

στην τοπική οικονομία (σε πρώτο επίπεδο) είναι μικρές. Η περίπτωση του Ηνωμένου Βασιλείου που ακολούθησε αυτό το μοντέλο, δείχνει τις όποιες αστοχίες μπορεί να προκύψουν. Διότι η όποια αύξηση στην παραγωγικότητα της βρετανικής λιμενικής βιομηχανίας παρατηρήθηκε μετά την πλήρη ιδιωτικοποίηση, στην ουσία επήλθε από αλλαγές στα εργασιακά, ενώ παράλληλα διαπιστώθηκε και μείωση του ανταγωνισμού.

Από την άλλη μεριά βέβαια, ούτε κι η πλήρης κυριαρχία του δημοσίου στη λιμενική βιομηχανία είναι επιθυμητή. Μπορεί ενδεχομένως οι επιπτώσεις στην τοπική οικονομία, λόγω της απόλυτης κυριαρχίας του κράτους, να είναι μεγάλες, όμως η αναποτελεσματική παραγωγή και η χαμηλή έως ανύπαρκτη ανταγωνιστικότητα (λόγω μη λειτουργίας με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια και λόγω μειωμένου προσανατολισμού στην αγορά) αντισταθμίζουν ή και εξαφανίζουν τα όποια θετικά στοιχεία μπορεί να προκύψουν. Ακόμη και χώρες, των οποίων τα λιμάνια είναι απολύτως κρατικά (π.χ. Σιγκαπούρη), έχουν προβεί σε απαραίτητες μεταρρυθμίσεις, προκειμένου να ανταπεξέλθουν τα λιμάνια στον ανταγωνισμό.

Επομένως, γίνεται τελείως ξεκάθαρο ότι η ενδιάμεση οδός είναι η λύση για ένα σύγχρονο και βιώσιμο λιμάνι, το οποίο θα μπορέσει να ανταπεξέλθει στο σκληρό ανταγωνισμό της εποχής. Ούτε η παντοδυναμία και η απολυταρχία ενός Δημοσίου που είναι υπεύθυνο για τα πάντα στο λιμάνι, με ελάχιστη απόδοση, αλλά ούτε και το άμετρο ξεπούλημα των λιμένων σε ιδιώτες θα λύσουν τα όποια προβλήματα. Η ενδιάμεση οδός είναι η οδός της συνεργασίας δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, μιας συνεργασίας που μόνο θετικά αποτελέσματα μπορεί να έχει.

Αυτή η συνεργασία μπορεί να λάβει πολλές μορφές. Εταιρικοποίηση, παραχώρηση, μίσθωση,..., καθεμιά με διαφορετικούς όρους και με διαφορετικούς ρόλους για το δημόσιο και τον ιδιώτη. Η μορφή που εξετάζεται εκτενέστερα στα πλαίσια αυτής της Διπλωματικής, μιας και αποτελεί το θέμα της, είναι η παραχώρηση. Και από τα όλα στοιχεία που έχουν συλλεχθεί για τη διεκπεραίωση της παρούσας Εργασίας, φαίνεται ότι είναι ιδιαίτερα δημοφιλής πρακτική απελευθέρωσης στα πλαίσια της λιμενικής βιομηχανίας, τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο.

Όσον αφορά στο ευρωπαϊκό επίπεδο, στο οποίο εξειδικεύεται η Διπλωματική Εργασία, τα συμπεράσματα που μπορούν να βγουν από την όλη έρευνα στα πλαίσια της Διπλωματικής Εργασίας, ενισχύουν την πιο πάνω άποψη για συνεργασία του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα στα λιμάνια. Οι αριθμοί δίνουν το στίγμα της τάσης που

επικρατεί στη σύγχρονη λιμενική βιομηχανία. Σχεδόν 9 στα 10 λιμάνια στην Ευρώπη είναι landlord λιμάνια, με τη Λιμενική Αρχή να παρέχει τις ρυθμίσεις και τις υποδομές (τις οποίες και κατέχει), ενώ ο ιδιώτης διαχειρίζεται το λιμενικό προϊόν. Έτσι, η παραγωγικότητα αυξάνει, μιας και η εμπειρία έχει δείξει ότι ο ιδιωτικός τομέας έχει καλύτερες αποδόσεις στη διαχείριση του προϊόντος. Από την πλευρά τους, οι Λιμενικές Αρχές προσφέρουν την εγγύηση και την ασφάλεια που μπορεί να παράσχει το δημόσιο. Τα μοντέλα της απόλυτης επικράτησης του κράτους ή του ιδιώτη εμφανίζουν πενιχρά ποσοστά.

Σχετικά τώρα με τις μορφές απελευθέρωσης (πάντα στα πλαίσια της ίδιας έρευνας), διαπιστώνεται ότι πρωταγωνιστικό ρόλο παίζουν οι εταιρικοποιήσεις, με τις εκχωρήσεις δικαιωμάτων εκμετάλλευσης (παραχωρήσεις) να παρουσιάζουν αξιοσημείωτες επιδόσεις. Περίπου 1 στα 5 λιμάνια που ακολούθησαν το δρόμο της ιδιωτικοποίησης, επέλεξαν την πρακτική της παραχώρησης. Αυτό το ποσοστό αφορά λιμάνια που επέλεξαν την παραχώρηση, προκειμένου να προχωρήσουν άμεσα στην ιδιωτικοποίηση του λιμένα, για πρώτη φορά. Διότι οι παραχωρήσεις (όπως και άλλες μορφές ιδιωτικοποίησης) χρησιμοποιήθηκαν και σε περιπτώσεις στις οποίες είχαν προηγηθεί άλλες μορφές (π.χ. εταιρικοποίηση και στη συνέχεια παραχώρηση), με την παραχώρηση δηλαδή να έπεται μιας άλλης μορφής απελευθέρωσης.

Όσον αφορά τώρα στις παραχωρήσεις αυτές καθαυτές, από τις καταγεγραμμένες παραχωρήσεις στα πλαίσια της έρευνας για τα λιμάνια της Ευρωπαϊκής Ένωσης, τη μεγαλύτερη συχνότητα εφαρμογής παρουσιάζουν οι παραχωρήσεις BLO και BOT, με τις BOO και BOOT να ακολουθούν. Μικρότερα ποσοστά εμφανίζουν οι παραχωρήσεις ROT και DBFO. Έτσι, τα ευρήματα της έρευνας έρχονται να στηρίξουν την ήδη κρατούσα άποψη ότι οι παραχωρήσεις λιμανιών / τερματικών σε ιδιώτες διαχειριστές μέσω συμβάσεων είναι ιδιαίτερα δημοφιλής πρακτική ιδιωτικοποίησης στην Ευρώπη, και κυρίως σε χώρες όπως η Γαλλία, η Ισπανία, η Πορτογαλία, Ελλάδα κ.α.. Η σχετικά αυτή μεγάλη δημοφιλία των συμβάσεων παραχώρησης πολύ πιθανώς οφείλεται στο γεγονός ότι ο ιδιώτης που εμπλέκεται σε αυτές βελτιώνει και επεκτείνει τις λιμενικές εγκαταστάσεις μέσω των απαραίτητων επενδύσεων, κάτι που δεν προβλέπεται στη μίσθωση, αλλά ούτε και στην εταιρικοποίηση (πιο σπάνια ο ιδιώτης παρέχει τον τεχνολογικό εξοπλισμό), τις 2 άλλες δηλαδή μορφές ιδιωτικοποίησης με μεγάλη συχνότητα εφαρμογής στα πλαίσια της έρευνας.



Η πρακτικότητα των αποτελεσμάτων της έρευνας έγκειται στο ότι μέσα από αυτά επιβεβαιώνεται η τάση που επικρατεί σήμερα, μετά την κατάρρευση του Κεϋνσιανού μοντέλου και την άνοδο του Νεοφιλελευθερισμού στην ανάπτυξη των λιμένων, η τάση δηλαδή της επιδίωξης στο μέγιστο βαθμό της αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας. Απαιτούνται δηλαδή λιμάνια παραγωγικά και αποδοτικά, με χαμηλό κόστος λειτουργίας και υψηλή ποιότητα. Προκειμένου όμως αυτό να γίνει εφικτό, απαιτείται (κάτι το οποίο βέβαια αποτελεί και κοινή παγκόσμια και ευρωπαϊκή διαπίστωση) όλο και μεγαλύτερη παρέμβαση του ιδιωτικού τομέα στη λιμενική βιομηχανία, χωρίς όμως κάτι τέτοιο να συνεπάγεται και μείωση του ρόλου των δημοσίου τύπου Λιμενικών Αρχών.

Εάν λοιπόν μια λιμενική επιχείρηση επιθυμεί όχι απλά την επιβίωσή της σε ένα σύγχρονο, παγκοσμιοποιημένο και πλήρως ανταγωνιστικό διεθνές περιβάλλον, αλλά την οικονομική της ευμάρεια και ανάπτυξη, προκειμένου να ανταπεξέλθει στους σκληρούς κανόνες του νέου ανταγωνισμού, θεωρείται συμφέρουσα η συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, με αμοιβαία εμπιστοσύνη και αφοσίωση στον τομέα / πεδίο δράσης, στον οποίο τα καταφέρνει ο καθένας καλύτερα. Δηλαδή, ο δημόσιος τομέας στην ιδιοκτησία, παρέχοντας βασικές λιμενικές υποδομές και ο ιδιωτικός τομέας στη διαχείριση του λιμενικού προϊόντος (μοντέλο landlord), γεγονός το οποίο αποτελεί το πιο διαδεδομένο μοντέλο συνεργασίας στη λιμενική βιομηχανία και παγκοσμίως, αλλά και σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Και οι συμφωνίες παραχώρησης αποτελούν ένα από τα πολλά μέσα για την υλοποίηση αυτής της συνεργασίας.

Με την εφαρμογή λοιπόν αυτών των συμφωνιών, η αναποτελεσματικότητα που παρατηρείται στις δομές λειτουργίας κρατικών λιμανιών μειώνεται ή και εξαλείφεται με την παρουσία ιδιωτών επενδυτών, οι οποίοι, όπως έχει δείξει και η παγκόσμια εμπειρία, είναι περισσότερο αποδοτικοί σε θέματα χειρισμού του λιμενικού προϊόντος, με αποτέλεσμα την καλύτερη εξυπηρέτηση των καταναλωτών. Μέσω επομένως της εμπλοκής του ιδιώτη, ο οποίος αναλόγως της μορφής της παραχώρησης που θα ακολουθηθεί, θα προβεί και στην ανάληψη συγκεκριμένης δέσμευσης (κατασκευή, συντήρηση, εκσυγχρονισμό κτλ), παρέχοντας τη δυνατότητα για εξοικονόμηση δημοσίου χρήματος, το οποίο μπορεί μέσω του κρατικού προϋπολογισμού να διοχετευτεί σε άλλους τομείς (π.χ. άσκηση κοινωνικής πολιτικής).

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι προκειμένου να αυξηθεί η υπάρχουσα γνώση, ως προς το θέμα της Διπλωματικής Εργασίας, είναι αναγκαίες μελλοντικές έρευνες. Κι αυτό κρίνεται απαραίτητο για να καταστεί εφικτή η εξέταση της μελλοντικής εξέλιξης της εφαρμογής των παραχωρήσεων, κι επιπλέον αν η παρούσα εφαρμογή με αυξητικές τάσεις θα συνεχιστεί και στο μέλλον. Μια άλλη εξίσου σημαντική και ενδιαφέρουσα έρευνα θα ήταν η αναζήτηση των αιτιών της επικράτησης της εταιρικοποίησης έναντι της παραχώρησης και των άλλων μορφών ιδιωτικοποίησης στην Ευρωπαϊκή Ένωση, όπως προέκυψε από την έρευνα στα πλαίσια της Εργασίας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΒΙΒΛΙΑ

- Βεντούρα-Νεοκοσμίδη Ζωή, (2006-2007) *Σημειώσεις Βιομηχανικής Οργάνωσης και Πολιτικής*, Αθήνα: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
- Ευθύμογλου Πρόδρομος - Ξεπαπαδέας Αναστάσιος, (1990) *Δημόσιες Επιχειρήσεις, Θεωρητική και Εφαρμοσμένη Προσέγγιση*, Πειραιάς: Α. Σταμούλης
- Θεοτοκάς Γιάννης, (2009) *Σημειώσεις για το μάθημα Οργάνωση και Διοίκηση Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη στις Ναυτιλιακές Επιχειρήσεις*
- Κυριαζόπουλος Π. – Σαμαντά Ειρ., (2011) *Μεθοδολογία Έρευνας Εκπόνησης Διπλωματικών Εργασιών*, Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική
- Παρδάλη Αγγελική, (2007) *Οικονομική και Πολιτική των Λιμένων, Ανταγωνισμός & Ανταγωνιστικότητα στη Σύγχρονη Λιμενική Βιομηχανία*, Αθήνα: Αθ. Σταμούλης
- Πλιάκος Δ. Αστέρης, (2006) *Δίκαιο Ευρωπαϊκής Ένωσης Ι, Περί Θεσμών*, Αθήνα: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
- Χλωμούδης Κωνσταντίνος, (2001) *Οργάνωση & Διοίκηση Λιμένων*, Πειραιάς: Τζέι & Τζέι Ελλάς
- Alderton M. Patrick, (2004) *Reeds, Sea Transport, Operation and Economics*, London: Adlard Coles Nautical
- Begg David-Fischer S.-Dornbusch R., (1998) *Εισαγωγή στην Οικονομική, Τόμος Α'*, Αθήνα: Κριτική
- Lee Tae-Woo and Kevin Cullinane, (2005) *World Shipping and Port Development*, London: Palgrave Macmillan
- Talley Wayne, (2009) *Port Economics*, New York: Routledge

### ΕΚΘΕΣΕΙΣ

- ESPO, “European Port Governance”, *Report of an Enquiry into the current Governance of European Seaports*, pp. 7-110 (2011) ([http://www.espo.be/images/stories/Publications/studies\\_reports\\_surveys/espofa\\_ctfindingreport2010.pdf](http://www.espo.be/images/stories/Publications/studies_reports_surveys/espofa_ctfindingreport2010.pdf))

- UNCTAD, “Guidelines for Port Authorities and Governments on the privatization of port facilities”, *Report by the UNCTAD secretariat*, pp. 1-79 (1998) (<http://www.unctad.org/en/Docs/posdtetibd1.pdf>)

## ΜΕΛΕΤΕΣ

- EU Port Policy, Full Impact Assessment, Council of the European Union, Commission Staff Working Document, 2007
- UNCTAD, “Public monopolies, concessions, and competition law and policies”, *Study by the UNCTAD secretariat*, pp. 2-20 (2009) ([http://www.unctad.org/en/Docs/ciclpd2\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/Docs/ciclpd2_en.pdf))

## ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- Αρχή Λιμένων Κύπρου, Γενικά (2013)  
<http://www.cpa.gov.cy/CPA/page.php?pageID=2&mpath=/5/13>  
τελευταία επίσκεψη: 29/07/2013
- Αρχή Λιμένων Κύπρου, Λιμάνια, Ανοιχτά Λιμάνια, Λάρνακα (2013)  
[http://www.cpa.gov.cy/CPA/page.php?pageID=21&langid=13&more\\_a=52](http://www.cpa.gov.cy/CPA/page.php?pageID=21&langid=13&more_a=52)  
τελευταία επίσκεψη: 31/08/2013
- Αρχή Λιμένων Κύπρου, Λιμάνια, Ανοιχτά Λιμάνια, Νέο Λιμάνι Λεμεσού (2013)  
[http://www.cpa.gov.cy/CPA/page.php?pageID=22&langid=13&more\\_a=51](http://www.cpa.gov.cy/CPA/page.php?pageID=22&langid=13&more_a=51)  
τελευταία επίσκεψη: 31/08/2013
- Associated British Ports (ABP), Company history (2013)  
[http://abports.co.uk/Home/Company\\_History/](http://abports.co.uk/Home/Company_History/)  
τελευταία επίσκεψη: 29/07/2013
- Backgrounds Project, Partners, Patras P.A. (2013)  
[http://www.backgrounds-project.eu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7&Itemid=9&lang=en](http://www.backgrounds-project.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=7&Itemid=9&lang=en)  
τελευταία επίσκεψη: 05/09/2013
- Bloomberg Businessweek (2013)  
<http://www.investing.business.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=47939432>  
τελευταία επίσκεψη: 06/09/2013
- Copenhagen Malmo Port, Corporate, Organisation, Ownership (2012)  
<http://www.cmport.com/corporate/organisation-52/ownership>

τελευταία επίσκεψη: 29/07/2013

- Copenhagen Malmo Port, Corporate, Company profile (2012)  
<http://www.cmport.com/corporate/company-profile-51>  
τελευταία επίσκεψη: 29/07/2013
- Dun Laoghaire Harbour Company, About Us (2013)  
<http://dlharbour.ie/about/>  
τελευταία επίσκεψη: 29/07/2013
- Dun Laoghaire Harbour Company, About Us, Company Information (2013)  
<http://dlharbour.ie/about/company-information/>  
τελευταία επίσκεψη: 29/07/2013
- Ένωση Ασφαλιστικών Εταιριών Ελλάδος, *Λεξικό Χρηματοοικονομικών Όρων*, σελ. 9 (2006)  
<http://www.eaee.gr/cms/uploads/financial%20lex.pdf>  
τελευταία επίσκεψη: 03/09/2012
- Ένωση Λιμένων Ελλάδος, Τα λιμάνια, Οργανισμός Λιμένος Πάτρας, Μεσοπρόθεσμο Στρατηγικό και Επιχειρησιακό Σχέδιο 2012-2015, σελ. 1-6 (2011)  
[http://www.elime.gr/images/stories/Documents/Ports/Patra/MesoprothesmoStratigikoSxedio\\_OrganismosLimenosPatron.pdf](http://www.elime.gr/images/stories/Documents/Ports/Patra/MesoprothesmoStratigikoSxedio_OrganismosLimenosPatron.pdf)  
τελευταία επίσκεψη: 06/09/2013
- Ερμηνευτική Ανακοίνωση της Επιτροπής σχετικά με τις συμβάσεις παραχώρησης στο κοινοτικό δίκαιο (2000/C121), Επίσημη Εφημερίδα των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, σελ. 2-13  
<http://www.eur-lex.europa.eu/LeuxUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2000:121:0002:0013:EL:P:DF>  
τελευταία επίσκεψη: 09/11/2013
- Europa>Σύνοψη της νομοθεσίας της Ε.Ε.>Εσωτερική αγορά>Οι επιχειρήσεις στην εσωτερική αγορά>Δημόσιες συμβάσεις (2007)  
[http://europa.eu/legislation\\_summaries/internal\\_market/businesses/public\\_procurement/122011\\_el.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/internal_market/businesses/public_procurement/122011_el.htm)  
τελευταία επίσκεψη: 14/06/2012
- European Bank for Reconstruction and Development, “Public-private partnerships (PPPs) in Bulgaria: legislative initiatives and experience”, pp. 1-6 (2012)  
<http://www.ebrd.com/downloads/research/news/lit112g.pdf>  
τελευταία επίσκεψη: 03/09/2013

- European Commission, Transport, Transport modes, Maritime, Facts & fundings, Studies, “Sea ports: Public financing and charging practices of seaports in the EU”, pp. 1-472 (2006)  
[http://www.ec.europa.eu/transport/modes/maritime/studies/doc/2006\\_06\\_eu\\_sea\\_ports\\_study.pdf](http://www.ec.europa.eu/transport/modes/maritime/studies/doc/2006_06_eu_sea_ports_study.pdf)  
 τελευταία επίσκεψη: 05/09/2013
- Eurostat Statistics Explained, Statistical themes, Transport, Maritime ports freight and passenger statistics (2013)  
[http://www.epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/Maritime\\_ports\\_freight\\_and\\_passenger\\_statistics](http://www.epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Maritime_ports_freight_and_passenger_statistics)  
 τελευταία επίσκεψη: 05/09/2013
- Highways Agency, Our road network, Managing our roads, Operating our network, How we manage our roads, Private finance initiatives, Design Build Finance and Operate (DBFO), About Design, Build, Finance and Operate (DBFO) Contracts (2013)  
<http://www.highways.gov.uk/our-road-network/managing-our-roads/operating-our-network/how-we-manage-our-roads/private-finance-initiatives-design-build-finance-and-operate-dbfo/about-design-build-finance-and-operate-dbfo-contracts/>  
 τελευταία επίσκεψη: 31/08/2013
- HPH, Company Profile (2008)  
<http://www.hph.com/webpg.aspx?id=87>  
 τελευταία επίσκεψη: 28/08/2013
- Larvik Havn, Startsiden, English, Company Information (2013)  
<http://www.larvik.havn.no/company-information/category151.html>  
 τελευταία επίσκεψη: 06/09/2013
- Malta Freeport, About Us (2010)  
<http://www.maltafreeport.com.mt/freeport/content.aspx?id=107934>  
 τελευταία επίσκεψη: 30/07/2013
- Norway, The official site in Greece, News and events, Business, The Norwegian maritime industry (2013)  
[http://www.norway.gr/News\\_and\\_events/Business/The-Norwegian-maritime-industry/](http://www.norway.gr/News_and_events/Business/The-Norwegian-maritime-industry/)  
 τελευταία επίσκεψη: 05/09/2013
- Οργανισμός Λιμένος Θεσσαλονίκης, Η εταιρεία, Ιστορία (2013)  
[http://www.thpa.gr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=23&Itemid=46&lang=gr](http://www.thpa.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=23&Itemid=46&lang=gr)  
 τελευταία επίσκεψη: 29/07/2013

- Οργανισμός Λιμένος Πατρών, Ο Οργανισμός, Ιστορική Αναδρομή (2009)  
[http://www.patrasport.gr/?section=1621&language=el\\_GR](http://www.patrasport.gr/?section=1621&language=el_GR)  
τελευταία επίσκεψη: 29/07/2013
- Οργανισμός Λιμένος Πειραιώς, Ο Οργανισμός, Ιστορική αναδρομή (2013)  
<http://www.olp.gr/el/the-port-of-piraeus/chronology>  
τελευταία επίσκεψη: 29/07/2013
- Port of Aarhus, General information (2006)  
[http://aarhushavn.dk/en/port\\_of\\_aarhus/general\\_information/](http://aarhushavn.dk/en/port_of_aarhus/general_information/)  
τελευταία επίσκεψη: 29/07/2013
- Port of Algeciras, Port Authority, Introduction (2012)  
[http://webserver.apba.es/portal/page?\\_pageid=392,172809&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://webserver.apba.es/portal/page?_pageid=392,172809&_dad=portal&_schema=PORTAL)  
τελευταία επίσκεψη: 29/07/2013
- Port of Amsterdam, Organisation, Profile (2013)  
<http://portofamsterdam.com/Eng/corporate/corporate-profile.html>  
τελευταία επίσκεψη: 30/07/2013
- Port of Amsterdam, Organisation, Role (2013)  
<http://portofamsterdam.com/Eng/corporate/role.html>  
τελευταία επίσκεψη: 30/07/2013
- Port of Antwerp, Port organisation, Antwerp Port Authority, About the Antwerp Port Authority (2013)  
<http://www.portofantwerp.com/en/about-antwerp-port-authority>  
τελευταία επίσκεψη: 28/07/2013
- Port of Barcelona, Port Authority, Corporate information, Mission, Vision and Values (2013)  
<http://www.portdebarcelona.cat/en/web/autoritat-portuaria/mision-vision-valores>  
τελευταία επίσκεψη: 29/07/2013
- Port of Bergen (2013)  
<http://www.bergenhavn.no/index.cfm?id=256036>  
τελευταία επίσκεψη: 30/07/2013
- Port of Bergen, About us, About us (2013)  
<http://www.bergenhavn.no/index.cfm?id=256087>  
τελευταία επίσκεψη: 04/09/2013
- Ports of Bremen, About us, Ports management company (2013)  
<http://www.bremenports.de/en/company/about-us/ports-management-company>  
τελευταία επίσκεψη: 28/07/2013

- Port of Bergen, Cargo, Facilities and services (2013)  
<http://bergenhavn.no/index.cfm?id=256071>  
τελευταία επίσκεψη: 04/09/2013
- Port of Burgas, Business, Services (2012)  
<http://port-burgas.bg/en/for-business/services/>  
τελευταία επίσκεψη: 28/07/2013
- Port of Constantza, Community, Authorities (2013)  
[http://www.portofconstantza.com/apmc/portal/static.do?package\\_id=comunitate&x=load](http://www.portofconstantza.com/apmc/portal/static.do?package_id=comunitate&x=load)  
τελευταία επίσκεψη: 30/07/2013
- Port of Cork, About Us, Port History (2010)  
<http://www.portofcork.ie/index.cfm/page/porthistory>  
τελευταία επίσκεψη: 29/07/2013
- Port of Cork, About Us, Employment (2010)  
<http://www.portofcork.ie/index.cfm/page/employment>  
τελευταία επίσκεψη: 03/09/2013
- Port of Dunkerque, About the port, Creation of the Grand Port Maritime de Dunkerque (2013)  
<http://www.dunkerque-port.fr/en/dunkirk-port/grand-port-maritime-dunkerque.html>  
τελευταία επίσκεψη: 28/07/2013
- Port of Felixstowe, Company information, History (2013)  
<http://www.portoffelixstowe.co.uk/company-information/history/>  
τελευταία επίσκεψη: 29/07/2013
- Port of Figueira da Foz, Company (2013)  
<http://en.portofigueiradafoz.pt/menu/index.php?x=88>  
τελευταία επίσκεψη: 30/07/2013
- Port of Fredericia, About ADP (2012)  
[http://www.adp-as.dk/Om-ADP/?sc\\_lang=en](http://www.adp-as.dk/Om-ADP/?sc_lang=en)  
τελευταία επίσκεψη: 29/07/2013
- Port of Gdansk, Port Authority, About Company (2013)  
<http://www.portgdansk.pl/port-authority/about-company>  
τελευταία επίσκεψη: 30/07/2013
- Port of Gdynia, Port Authority, General information (2013)  
<http://www.port.gdynia.pl/en/port-authority/basic-info>  
τελευταία επίσκεψη: 30/07/2013



- Port of Genoa, The Port, Port today, The Structure (2013)  
<http://www.porto.genova.it/index.php/en/the-genoa-port/port-today/the-structure>  
 τελευταία επίσκεψη: 29/07/2013
- Port Authority of Gioia Tauro, Development, Programming (2012)  
<http://portodigioiatauro.it/sviluppo.php?id=4>  
 τελευταία επίσκεψη: 29/07/2013
- Port of Gothenburg, About the port, Gothenburg Port Authority (2013)  
<http://portofgothenburg.com/About-the-port/About-the-Port-of-Gothenburg/The-Port-of-Gothenburg/>  
 τελευταία επίσκεψη: 30/07/2013
- Port of Hamburg, Ports, Hamburg Port Authority (2013)  
<http://www.portofhamburg.com/en/content/hamburg-port-authority>  
 τελευταία επίσκεψη: 28/07/2013
- Port of Helsingborg (2013)  
<http://port.helsingborg.se/english-summary>  
 τελευταία επίσκεψη: 30/07/2013
- Port of Helsinki, Corporate image of the port of Helsinki (2013)  
[http://www.portofhelsinki.fi/www-sivusto/corporate\\_image\\_of\\_the\\_port\\_of\\_helsinki](http://www.portofhelsinki.fi/www-sivusto/corporate_image_of_the_port_of_helsinki)  
 τελευταία επίσκεψη: 30/07/2013
- Port of Kiel, About us (2013)  
<http://www.portofkiel.com/about-us.html>  
 τελευταία επίσκεψη: 28/07/2013
- Port of La Spezia, La Spezia Port Authority, Functions (2008)  
<http://www.porto.laspezia.it/la-spezia-port-authority/functions>  
 τελευταία επίσκεψη: 29/07/2013
- Port of La Spezia, The port (2008)  
<http://www.porto.laspezia.it/il-porto-uk>  
 τελευταία επίσκεψη: 03/09/2013
- Port of Le Havre, Our Organisation, Status (2013)  
<http://www.havre-port.fr/en/port-havre/gb-organisation-du-gpmh/gb-statut>  
 τελευταία επίσκεψη: 28/07/2013
- Port of Leixoes, Port Authority, APDL, SA, Statutes (2013)  
[http://www.apdl.pt/en\\_US/estatutos](http://www.apdl.pt/en_US/estatutos)  
 τελευταία επίσκεψη: 30/07/2013
- Port of Lisbon, Port Authority (2013)  
[http://www.portodelisboa.pt/portal/page/portal/PORTAL\\_PORTO\\_LISBOA\\_IN](http://www.portodelisboa.pt/portal/page/portal/PORTAL_PORTO_LISBOA_IN)

## G/PORT AUTHORITY

τελευταία επίσκεψη: 30/07/2013

- Port of Marseille, Port Information Guide, GIP\_2013\_04\_EN.pdf, *Port Information Guide of the port of Marseille Fos*, pp 9-99 (2013)  
<http://www.marseille-port.fr/fr/Page/English%20version-Port%20Information%20Guide/13398/fixed>  
τελευταία επίσκεψη: 28/07/2013
- Port of Oslo, About us, Brochures, The Port of Oslo – a cleaner way to Norway’s capital, pp. 1-5 (2013)  
<http://www.ohv.oslo.no/filestore/PDF/2011/Engelsk/PortofOslo-acleanwaytoNorwayscapital.pdf>  
τελευταία επίσκεψη: 05/09/2013
- Port of Rotterdam, Port Authority, Our Company, Company profile (2013)  
<http://www.portofrotterdam.com/en/Port-authority/our-company/Pages/company-profile.aspx>  
τελευταία επίσκεψη: 30/07/2013
- Port of Southampton, Port Information (2013)  
[http://www.southamptonvts.co.uk/Port\\_Information/Port\\_Information/](http://www.southamptonvts.co.uk/Port_Information/Port_Information/)  
τελευταία επίσκεψη: 29/07/2013
- Ports of Stockholm, About us, Ownership (2013)  
<http://www.stockholmshamn.se/en/About-us/Ownership/>  
τελευταία επίσκεψη: 30/07/2013
- Ports of Stockholm, Under construction, Stockholm Norvik Port, What will happen - and when? (2013)  
<http://www.stockholmshamn.se/en/Under-construction/Stockholm-Norvik-Port/What-will-happen—and-when/>  
τελευταία επίσκεψη: 29/08/2013
- Port of Szczecin - Swinoujscie, Ports' Authority (2012)  
<http://www.port.szczecin.pl/en/ports-authority/>  
τελευταία επίσκεψη: 30/07/2013
- Port of Valencia, Valencia port and environs, About Valencia port (2012)  
<http://www.valenciaport.com/en-US/ValenciaportEntorno/Valenciaport/Paginas/EsValenciaport.aspx>  
τελευταία επίσκεψη: 29/07/2013
- Port of Valencia, Institutional information, Administrative Information, Public Tenders, Tenders for concessions, authorisations and licences (2012)  
<http://www.valenciaport.com/en-US/InformacionInstitucional/InformacionAdministrativa/ConcursosPublicos/Lis>

[tadoConcursos/Paginas/ListadoConcursos.aspx](http://www.valenciaport.com/en-US/ValenciaportEntorno/Historia/Introduccion/Paginas/historia.aspx)

τελευταία επίσκεψη: 29/08/2013

- Port of Valencia, Valencia port and environs, History (2012)  
<http://www.valenciaport.com/en-US/ValenciaportEntorno/Historia/Introduccion/Paginas/historia.aspx>  
τελευταία επίσκεψη: 29/07/2013
- Port of Varna, About us (2006)  
<http://port-varna.bg/aboutus.php?language=en&id=>  
τελευταία επίσκεψη: 28/07/2013
- Port of Varna, About us, History (2006)  
<http://port-varna.bg/aboutus.php?id=17>  
τελευταία επίσκεψη: 03/09/2013
- Port of Zeebrugge, Intro, Port Authority (2013)  
<http://www.portofzeebrugge.be/en/node/419>  
τελευταία επίσκεψη: 28/07/2013
- Scientia Consulting Group, Τύποι Επιχειρήσεων (2012)  
<http://www.scientiaconsulting.gr/xrisimes-plirofories/tipi-epichiriseon>  
τελευταία επίσκεψη: 03/09/2012
- Scientific-technical union of mechanical engineering, International virtual journal “Machines, Technologies, Materials”, Current issue and Archive, Issue 7, 2012, Development of storage base at the Port of Varna as “A Dry Port”-a part of port logistics centres in the Republic of Bulgaria (2013)  
[http://www.mech-ing.com/journal/Archive/2012/7/tm/51\\_99\\_Gancheva\\_ENG.pdf](http://www.mech-ing.com/journal/Archive/2012/7/tm/51_99_Gancheva_ENG.pdf)  
τελευταία επίσκεψη: 03/09/2013
- Shannon Foynes Port Company, About, Overview (2011)  
<http://www.sfpc.ie/about-us/overview/>  
τελευταία επίσκεψη: 29/07/2013
- Smart Economy, Ιδέες για Οικονομία, Γλωσσάρι, τι είναι; (2011)  
[http://www.smarteconomy.gr/smarteconomy.gr/index.php?option=com\\_glossary&Itemid=66&func=fileinfo&id=617](http://www.smarteconomy.gr/smarteconomy.gr/index.php?option=com_glossary&Itemid=66&func=fileinfo&id=617)  
τελευταία επίσκεψη: 15/06/2012
- Stockholms stad, Politics and organisation, Organisation, Administration and companies, City owned companies, Stockholms Stadshus AB (2009)  
<http://www.international.stockholm.se/Politics-and-organisation/Organisation/Administration-and-companies/Companies/>  
τελευταία επίσκεψη: 1/09/2013

- Valletta Cruise Port, About Us (2013)  
<http://www.vallettawaterfront.com/content.aspx?id=96873>  
τελευταία επίσκεψη: 30/07/2013
- VTT Technical Research Centre of Finland, “Port ownership and governance models in Finland, Development needs & future challenges”, *VTT WORKING PAPERS 164*, pp.4-104 (2011)  
<http://www.vtt.fi/inf/pdf/workingpapers/2011/W164.pdf>  
τελευταία επίσκεψη: 06/09/2013
- Zeeland Seaports, The Port Company, Organisation (2013)  
<http://www.zeelandseaports.com/en/the-port-company/organisation.htm>  
τελευταία επίσκεψη: 30/07/2013

#### ΑΡΘΡΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΠΕΡΙΟΔΙΚΩΝ

- Barzot Dominique (2011) “Public utilities and private initiative: The French concession model in historical perspective”, *Business History*, 5 (53), pp. 782-800  
<http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00076791.2011.599590>  
τελευταία επίσκεψη: 29/05/2012
- Cruz Oliveira Carlos & Marques Cunha Rui (2012) “Risk-Sharing in Seaport Terminal Concessions”, *Transport Reviews: A Transnational Transdisciplinary Journal*, iFirst Article, pp.1-17  
<http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01441647.2012.664576>  
τελευταία επίσκεψη: 29/05/2012
- Cullinane Kevin & Song Dong-Wook (2010) “Port privatization policy and practice”, *Transport Reviews: A Transnational Transdisciplinary Journal*, 1 (22), pp. 55-75  
<http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/01441640110042138>  
τελευταία επίσκεψη: 29/05/2012
- Farrell Sheila (2012) “The ownership and management structure of container terminal concessions”, *Maritime Policy & Management: The flagship journal of international shipping and port research*, 1 (39), pp. 7-26  
<http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03088839.2011.642317>  
τελευταία επίσκεψη: 29/05/2012
- Notteboom Theo, Verhoeven Patrick & Fontanet Martina (2012) “Current practices in European ports on the awarding of seaport terminals to private operators: towards an industry good practice guide”, *Maritime Policy & Management: The flagship journal of international shipping and port research*, 1 (39), pp. 107-123  
<http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03088839.2011.642315>  
τελευταία επίσκεψη: 20/07/2013

- Parola Francesco, Tei Alessio & Ferrari Claudio (2012) “Managing port concessions: evidence from Italy”, *Maritime Policy & Management: The flagship journal of international shipping and port research*, 1 (39), pp. 45-61  
<http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03088839.2011.642312>  
τελευταία επίσκεψη: 29/05/2012
- Psaraftis N. Harilaos & Pallis A. Athanasios (2012) “Concession of the Piraeus container terminal: turbulent times and the quest for competitiveness”, *Maritime Policy & Management: The flagship journal of international shipping and port research*, 1 (39), pp. 27-43  
<http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03088839.2011.642316>  
τελευταία επίσκεψη: 29/05/2012
- Shipping and Marine, The Magazine for Maritime Management, Issue 11 2011, Containers and Cruise lines (2011)  
<http://www.shippingandmarine.co.uk/article-page.php?contentid=14510&issueid=430>  
τελευταία επίσκεψη: 06/09/2013